

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



ANA MARÍA PÉREZ

**RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LOS NIVELES DE
RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS**

MONOGRAFÍA DE GRADO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

BOGOTÁ D.C., MAYO DE 2014

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



ANA MARÍA PÉREZ

**RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LOS NIVELES DE
RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS**

MONOGRAFÍA DE GRADO

DAVID BARBOSA RAMÍREZ

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C., MAYO DE 2014

AGRADECIMIENTOS

Principalmente agradezco a la persona que me estuvo apoyando en todo el proceso de este trabajo, a mi profesor MsC. David Barbosa Ramírez de la universidad del Rosario, quien me guio en excelencia y aportó su conocimiento y experiencia.

También a los docentes que de una u otra forma sembraron en mi conocimiento real y práctico.

Finalmente a mi familia y amigos por estar conmigo en esta etapa de crecimiento como persona y profesional.

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado en primera medida a Dios, a mi familia y amigos. A esas personas que hicieron parte de mi proceso y que confiaron en mí.

CONTENIDO

GLOSARIO	8
RESUMEN	11
PALABRAS CLAVE	11
ABSTRACT	12
KEY WORDS	12
1. INTRODUCCIÓN	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2 JUSTIFICACIÓN	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo general	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR	15
2. MARCO TEORICO	16
2.1 PSICOLOGIA POSITIVA	16
2.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL POSITIVO	17
2.3 CAPITAL PSICOLÓGICO	17
2.3.1 La Autoeficacia	18
2.3.2 El optimismo	19
2.3.3 La Esperanza	20
2.3.4 Resiliencia	21
2.4 ESTILOS DE LIDERAZGO	29
2.4.1 Liderazgo transformacional	30
2.4.2 Estimulación intelectual	35
2.4.3 Consideración individual	38
2.4.4 Motivación Inspiracional	41
2.4.5 Liderazgo transaccional o reforzamiento contingente	47

2.4.6 Liderazgo Laissez Faire	50
3. RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS	51
3.1 RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON LA RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS	51
3.2. RELACIÓN DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO CON LA RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS	52
3.3 RELACIÓN ENTRE LA ESTIMULACIÓN INTELECTUAL Y LA RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS	54
3.4 RELACION CONSIDERACION INDIVIDUAL Y LA RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS	56
3.5 RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL Y LA RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS	58
3.6 RELACIÓN DEL TIPO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL O DE REFORZAMIENTO CONTINGENTE CON EL NIVEL DE RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS	59
3.7 RELACIÓN ENTRE LA AUSENCIA DE LIDERAZGO Y LA RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS	61
4. CONCLUSIONES	62
5. RECOMENDACIONES	63
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

GLOSARIO

Auto-eficacia: Es esa convicción del individuo acerca de sus cualidades y habilidades para lograr con éxito su propósito. Habilidad de movilizar la motivación y recursos cognitivos y las acciones que sean necesarias tomar para que se logre el objetivo específico dentro de un escenario determinado (Stajkovic & Luthans, 1998).

Capital Psicológico: Estado Psicológico positivo de cada individuo, el cual se enfoca en los aspectos positivos, fortalezas y capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas a fin de poder mejorar el funcionamiento organizacional y el desempeño de hoy en día. (Luthans et al, 2007)

Castigo contingente: Actividades de represión sobre el subordinado que son desencadenadas por la no obtención del resultado esperado. En este tipo de liderazgo el líder reacciona ante el fracaso (Hater & Bass, 1988) y (Bass, 1990).

Esperanza: Estado positivo de motivación el cual se basa en encontrar la energía necesaria para alcanzar su objetivo propuesto y a su vez la capacidad de planificar la forma de llegar al mismo.

Estado emocional: Estado cognitivo psicológico que se refiere a la emoción y es calificado como positivo o negativo.

Experiencia Vicaria: Se refiere cuando una persona se identifica con las características exitosas de otra. De esta forma se aumenta la creencia en sí mismo y se genera una conciencia de capacidad de igualar a su referente con el que se identifica.

Jerarquía: Criterio que permite establecer un orden de superioridad, niveles o grados en una organización. De esta forma se categorizan los poderes de las organizaciones siguiendo un orden de importancia y de mayor poder y alcance entre grados.

Líder: Persona que ejerce autoridad en el grupo tomando la responsabilidad de dirigir, inspirar e influenciar a los miembros para llegar a las metas y objetivos planteados. Encargado de

encaminar a toda la organización hacia un mismo objetivo.

Liderazgo *Laissez Faire*: Estilo de liderazgo estudiado en el presente documento que denota la “Ausencia de liderazgo” por parte del líder (Bradford & Lippitt, 1945) y (Bass, 1990).

Liderazgo Transaccional: Estilo de liderazgo que se basa en la participación y en la negociación, económica o psicológica. Intercambio entre líder y subordinado. Estilo de liderazgo en que el líder incentiva a sus seguidores a través de la recompensa por su desempeño.

Liderazgo Transformacional: Estilo de liderazgo que se ejerce y estimula el desarrollo de la creatividad, cambios e innovación de los subordinados. Da un énfasis en el comportamiento carismático el cual estimula cambio en las actitudes y valores de los subordinados (Conger, 1999).

Optimismo: Proceso cognitivo del cual se espera resultados positivos y a la vez, unas atribuciones causales externas, temporales y específicas en la interpretación de los acontecimientos tanto negativos como positivos.

Perdurabilidad: Condición que permite continuidad en el tiempo. Permanencia de las empresas en el tiempo de forma exitosa, donde se presentan resultados financieros superiores y se adecúa el manejo de la organización a las condiciones del entorno. Según Rivera (2012), la empresa perdurable se identifica por obtener desempeños eficientes en la gestión por la coherencia de su acción.

POB: Comportamiento Organizacional Positivo, enfoque organizacional favorable al desempeño y la gestión de las fortalezas de los recursos humanos las cuales son medibles, desarrolladas y gestionadas en pro de un mejor funcionamiento de la organización. (Luthans et al., 2007).

POS: “*The Positive Organizational Scholarship*”: Estudio que muestra que la supervivencia de las organizaciones puede verse impactada de manera efectiva debido a las características organizacionales positivas en los tiempos turbulentos e inciertos.

Psicología Positiva: Movimiento que se enfoca en identificar las virtudes y habilidades de las personas, teniendo en cuenta sus aciertos por encima de sus debilidades. Se busca potencializar al ser humano a ser más productivo (Seligman, 2003).

Recompensa Contingente: Exaltación del desempeño del subordinado cuando hay un cumplimiento de un acuerdo. Entendida como la recompensa material o no material que el líder le da al subordinado por alcanzar las metas anteriormente acordadas (Blanchard & Johnson, 1982) y (Bass, 1990).

Reforzamiento contingente Aversivo o Dirección por Excepción: Plan de acción sobre resultado obtenido que busca el cumplimiento de la siguiente meta o retroalimentación en caso del no cumplimiento (Banchard & Johnson, 1982) y (Bass, 1990).

Resiliencia: Estado psicológico que permite ir hacia delante logrando éxito sin importar la magnitud de adversidad o problemas. Capacidad de sobrepasar o recuperarse de la adversidad, el conflicto y el fracaso, incluso de eventos positivos, el progreso y el incremento de responsabilidad (Luthans, 2002a).

RESUMEN

El presente documento hace un análisis de la influencia que ejercen los diferentes tipos de liderazgo, carismático y transaccional, de un directivo de una organización sobre los subordinados de la misma, que a su vez afecta positiva o negativamente el nivel de resiliencia de los mismos.

De la misma forma, se ha identificado la relación que existe entre el nivel de resiliencia de los subordinados de una organización y el cumplimiento de objetivos corporativos de la misma.

Todo lo anterior se justifica en la economía globalizada de la que ahora hacemos parte que obliga a las empresas a generar nuevas estrategias de competitividad dentro de ambientes turbulentos y cambiantes donde, el desarrollar y motivar el recurso humano de la organización toma importancia para la ejecución exitosa de estrategias diferenciales.

PALABRAS CLAVE

Psicología positiva, capital psicológico, resiliencia, liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional.

ABSTRACT

This paper makes the influence analysis from different leadership types, charismatic and transactional within a manager's organization over their subordinate, which at the same affects into positively or negatively manner, the level of the resilience of the same.

Likewise, there has been identified the relationship between the subordinate resilience level of a company and the corporate achieving objectives.

The aforementioned information is justified within the global economy that we are making part, which requires to the companies generate new strategies and competitiveness within the changing environments. Develop and motivate the organization's human resources become more important for the successful execution of the different strategies.

KEY WORDS

Positive psychology, psychological capital, resilience, leadership, transformational leadership, transactional leadership.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la mayoría de organizaciones de la actualidad se presentan niveles jerárquicos donde se definen directivos y subordinados, siendo los directivos la persona que ejerce poder directamente sobre los subordinados.

El objetivo es observar de que manera los estilos de liderazgo influyen en los niveles de resiliencia de los subordinados y a su vez como puede la organización obtener beneficios de lo anterior para perdurar en el tiempo.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresas son expuestas a ambientes de mercados globalizados donde se encuentran tratados de libre comercio, apertura de fronteras mercantiles, entre otras cosas que hacen de vital importancia que las organizaciones aumenten su competitividad en el mercado.

Las empresas que deseen perdurar en el tiempo deben aumentar notablemente su grado de competitividad con respecto a sus competidores a nivel mundial; es por esto que en los últimos años se han creado ambientes hostiles, de arduo trabajo, competencia y turbulencia que directamente han afectado la perdurabilidad de las organizaciones, llevando incluso a afectar de forma notable a empresas nuevas como también a empresas con años de experiencia.

Los ambientes cambiantes hacen que las empresas deban tener frecuentes innovaciones internas y externas que les permitan adaptarse a los mencionados ambientes turbulentos y cambiantes por medio de estrategias de aumento de productividad, creación de nuevos desarrollos, nuevas soluciones, apertura de nuevos conceptos dado el requerimiento de los mercados, entre otras.

Los directamente implicados en la ejecución de dichas estrategias, que permitan innovar para adaptarse a los mencionados ambientes turbulentos creados por la competitividad que trae la globalización.

El desarrollo del recurso humano de la organización puede afectar positivamente la correcta ejecución de las estrategias que lleven a la perdurabilidad de la empresa; es por esto que el presente estudio pretende hacer un análisis de los grados de influencia que puede tener un directivo de la organización y su estilo de liderazgo en el nivel de resiliencia de los subordinados; entendiendo resiliencia como la capacidad de afrontar las situaciones cambiantes y ambientes hostiles de los que se ha hablado anteriormente.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Identificar la relación entre los estilos de liderazgo de un directivo y los niveles de resiliencia de los subordinados de una organización.

1.3.2 Objetivos específicos

- Revisar una perspectiva teórica pertinente relativa a los estilos de liderazgo.
- Revisar el concepto de resiliencia en el ámbito organizacional
- Analizar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y los niveles de resiliencia de los subordinados.

1.4 ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR

El programa de bienestar y calidad de vida pretende estudiar al líder como sujeto, al liderazgo como proceso e influencia en el desarrollo y perdurabilidad de las organizaciones.

Gracias a evidencia empírica se ha identificado que los diferentes estilos de liderazgo influyen en las capacidades personales del subordinado y su comportamiento; lo que puede afectar directamente su desempeño en la organización y con esto el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, dichos estudios empíricos exponen que si los niveles de resiliencia de los subordinados son altos, puede el subordinado tener mejor preparación para manejar el estrés de una forma efectiva y afrontar las crisis de una mejor manera beneficiando los objetivos de la organización.

De esta manera el presente estudio se vincula con los proyectos que se relacionen con estudiar los efectos de los comportamientos de liderazgo sobre el nivel de resiliencia de los subordinados en las organizaciones.

El alcance del presente estudio es el de identificar y analizar el comportamiento y patrones que puedan existir en los niveles de resiliencia de los subordinados dado la influencia que puedan ejercer los directivos sobre ellos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 PSICOLOGIA POSITIVA

En 1998, Martin Seligman psicólogo y escritor estadounidense, inicio un tipo de movimiento denominado “Psicología Positiva”, el cual, se enfoca en las virtudes y habilidades de las personas, en otras palabras, en lo que las personas hacen bien y no en lo que hacen mal, sus fallas o errores basándose en varios puntos fuertes de la orientación positiva como lo son: los rasgos, talentos, virtudes, entre otros; buscando potencializar al ser humano y hacer la vida de las personas o trabajadores, en este caso, una vida más productiva.

En este campo Seligman (2003) identifica tres pilares importantes.

El primero es la experiencia subjetiva la cual se refiere a los estudios del bienestar, también a las emociones positivas, (Frederickson, 2002), la felicidad, (Myers, 2000; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) el cual es un término relativamente nuevo en el campo de la investigación. El segundo son las características de cada individuo, los estudios se centraron en el perdón, (McCullough & Witvliet, 2002), la espiritualidad, (Pargament & Mahoney, 2002) y la sabiduría, (Baltes, Gluck & Kunzmann, 2002). El tercer pilar, se refiere a los estudios en las instituciones y las comunidades, en las virtudes cívicas que hacen del individuo un mejor ciudadano.

Dentro de la Psicología positiva se encuentran dos movimientos: 1. El POS “ *The Positive Organizational Scholarship*” el cual se basa en un trabajo de los profesores de la Universidad de Michigan, donde hacen énfasis en que la supervivencia de las organizaciones puede verse impactada de manera efectiva debido a las características organizacionales positivas en los tiempos turbulentos e inciertos.

Y el segundo es el POB “Comportamiento Positivo Organizacional”, el cual, es definido por Luthans como el estudio y la aplicación del positivismo orientado a los recursos humanos teniendo en cuenta sus fortalezas y capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y ser manejadas efectivamente para lograr mayor rendimiento en el lugar de trabajo.

2.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL POSITIVO

Es identificado como el enfoque organizacional favorable al desempeño y la gestión de las fortalezas de los recursos humanos. Dichas fortalezas pueden ser medibles, desarrolladas y gestionadas en pro de un mejor funcionamiento de la organización.

Lo que diferencia al comportamiento organizacional positivo de otros enfoques son los siguientes criterios:

- Fundamentación en la teoría y la investigación
- Medible
- Relativamente único en el campo del comportamiento organizacional
- Tiene un impacto positivo en el desempeño individual relacionado con el trabajo y la satisfacción, (Luthans, 2002a ,2002b).

En el momento que los anteriores criterios se combinan, se identifica que la auto eficacia, la esperanza, el optimismo y finalmente la resiliencia, combinadas entre sí, representan lo que se ha denominado el capital psicológico o *PsyCap*.

2.3 CAPITAL PSICOLÓGICO

Es un estado psicológico positivo de cada individuo caracterizado por cuatro elementos que lo definen:

La **auto-eficacia o confianza**, que es necesario desarrollarla cuando hay retos; es esa convicción del individuo acerca de sus cualidades y habilidades para lograr con éxito su propósito, (Stajkovic & Luthans, 1998).

El **optimismo** en los hechos que suceden en el presente y que sucederán en el futuro.

La **esperanza** que es necesaria para lograr las metas y los objetivos propuestos

La **resiliencia** que permite ir hacia delante logrando éxito sin importar la magnitud de adversidad o problemas (Luthans et al., 2002a).

Según estudios previos, se identificaron personas con alto nivel de capital psicológico con las siguientes características: Mayor pertenencia, menos rotación en el trabajo, manejan bien el estrés laboral y tienen un mejor desempeño. Mientras que las personas que tienen bajo nivel de capital psicológico, tienen menor pertenencia, mas rotación, poco manejo de estrés laboral y mal desempeño.

2.3.1 La Autoeficacia

Albert Bandura fue la primera persona que propuso la teoría acerca de la autoeficacia.

Bandura (1997) la define como “La creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir determinado logro”, en otras palabras, es entendida como la habilidad de movilizar la motivación, los recursos cognitivos y las acciones que sean necesarias tomar para que se logre el objetivo específico dentro de un escenario determinado.

Las personas que son Auto eficaces o seguras de sí mismos escogen tareas que no sean fáciles de ejecutar con el fin de ampliar la motivación y el esfuerzo para lograr a como dé lugar los objetivos y así sobrepasar cualquier adversidad que se les presente.

Según la teoría social cognitiva de Bandura, existen cuatro fuentes de la autoeficacia:

1. La experiencia de éxito que es comprendida como el hecho del éxito repetitivo en determinadas labores y eleva las evaluaciones positivas de auto-eficacia.
2. La experiencia vicaria que se refiere a cuando una persona se identifica con las características exitosas de otra, esto aumenta la creencia en ellos mismos y hace crear conciencia de que ellos también pueden llegar a ser igual o más exitosos a esas personas con las que se identifican.
3. La persuasión verbal que es cuando una persona se persuade acerca de sus competencias para lograr exitosamente lo propuesto, tiene mayor probabilidad de esforzarse más y persistir hasta lograrlo.

4. Los estados emocionales cuando son positivos, aumentan la eficacia percibida mientras que cuando son negativos, disminuye.

Las creencias de auto-eficacia son muy importantes, debido a que afectan nuestro comportamiento, nuestros pensamientos y así a nuestros sentimientos.

En el contexto organizacional, la autoeficacia se ha relacionado con el desempeño laboral, (Stajkovic & Luthans, 1988b) y la satisfacción laboral (Erez & Judge, 2001).

2.3.2 El optimismo

Según Seligman & Csikszentmihalyi (2000), el optimismo es definido como un proceso cognitivo del cual se esperan resultados positivos y a la vez, unas atribuciones causales externas, temporales y específicas en la interpretación de los acontecimientos tanto negativos como positivos.

Los directivos entendidos como líderes y empleados cuentan con la habilidad de discernir cuando utilizar el optimismo versus el estilo explicativo pesimista.

Por otro lado también encontramos el enfoque propuesto por Luthans & Youssef (2004) el cual estudia los constructos positivos, los cuales, conforman el capital psicológico positivo como un estado.

Por último, vemos el enfoque organizacional, en el que se ha encontrado una estrecha relación con el desempeño en el lugar del trabajo.

Youssef & Luthans (2007) informó que el optimismo de los empleados se relaciona positivamente con las evaluaciones de desempeño de ellos, su satisfacción en el trabajo y su felicidad, permitiendo a las personas aumentar su autoestima y su moral. También les permite distanciarse de casualidades de la vida desfavorable, logrando una mayor productividad.

Luthans & Youssef (2004) afirman que éste factor podría incluso convertirse en un factor de sostenibilidad para lograr una ventaja competitiva en la economía mundial de hoy en día, ya que se puede canalizar el talento de las personas eficazmente, sus fortalezas y las capacidades

psicológicas para lograr los objetivos propuestos, siendo esto una ventaja competitiva para la organización.

2.3.3 La Esperanza

Snyder (2002) define la esperanza como un estado positivo de motivación, el cual se basa en encontrar la energía necesaria para alcanzar su objetivo propuesto y a su vez la capacidad de planificar la forma de llegar al mismo.

En otras palabras nos habla del mecanismo “*Willpower*” o noción de agencia que se refiere a la motivación y determinación de la persona para lograr las metas que se propone y el segundo componente el “*Waypower*” siendo este la capacidad de percibir las rutas adecuadas y factibles para conseguir dichas metas.

Por lo que se puede deducir que cuando una persona tiene la suficiente noción de agencia y vías para lograr exitosamente las metas, se enfocan en el éxito y no el fracaso, ya que se tienen todas las posibilidades de lograrlo. Las personas que tienen altos niveles de esperanza experimentan menos emociones negativas en el momento que enfrentan retos y dificultades, para lograr sus objetivos, debido a que cuentan con el *willpower* y el *waypower* (Youssef & Luthans, 2007).

En el contexto organizacional, existen varios estudios que han encontrado relación entre la esperanza y el rendimiento, la satisfacción y el compromiso (Luthans et al., 2007) y (Luthans et al., 2005).

Por esta razón hoy en día se ven las iniciativas que buscan mayor participación, creatividad y la planeación de caminos contingentes para aumentar la esperanza de los directivos y las personas de la organización, por medio del empoderamiento, la confianza, la información, mayor autoridad y nuevos canales de comunicación (Luthans & Jensen, 2002); (Snyder, 1995a, 1995b); (Veninga, 2000); (Youssef & Luthans, 2006).

Wandeler & Bundick (2011) realizaron un estudio donde encontraron una relación positiva entre la esperanza y el desarrollo profesional; concluyeron que los entornos laborales deberían

promover la esperanza, entre otras dimensiones positivas, para así lograr aumentar la competencia profesional en los trabajadores.

Otros estudios que soportan las afirmaciones anteriores son: la relación positiva de la esperanza del directivo y su desempeño en el lugar de trabajo, (Luthans & Jensen, 2002), la relación entre la esperanza de los líderes de la organización y la rentabilidad de la misma; a su vez la satisfacción y retención de los empleado, (Peterson & Luthans, 2003), entre otros documentales atléticos, documentales de la salud física y mental, (Curry et al., 1997); (Kwon, 2000); (Onwuegbuzie & Snyder, 2000); (Range & Pentin, 1994); (Scioli et al., 1997); (Snyder, 2000).

2.3.4 Resiliencia

Luthans (2002a) define resiliencia como “La capacidad de sobrepasar o recuperarse de la adversidad, el conflicto y el fracaso, incluso de eventos positivos, el progreso y el incremento de la responsabilidad”.

En otras palabras, resiliencia es la capacidad que tiene el individuo de recuperarse y seguir adelante con mayor éxito debido a que sin importar que se haya vivido un acontecimiento tanto negativo o muy positivo, se logra lo propuesto.

Gracias a unas investigaciones sobre madres e hijos esquizofrénicos en los años 70s, fue donde se dieron cuenta que algunos niños lograban superar los problemas debido a la condición en que se encontraban sus madres mientras que otros niños no podían superar los mismos problemas, (Luthans et al., 2006) de allí el concepto de resiliencia tomo gran fuerza.

Se destacan investigaciones sobre la resiliencia de Masten & Reed (2002), los cuales concluyen que se puede desarrollar a través de tres estrategias:

1. Estrategia centrada en el riesgo, cuyo objetivo es reducir o eliminar en su totalidad la exposición innecesaria de riesgo
2. Estrategia centrada en los activos, buscando aumentar tanto la calidad como la cantidad de recursos limitados para lograr adecuadamente las competencias de afrontamiento en la situación dada.

3. Estrategia centrada en el proceso, la cual moviliza los recursos necesarios, para que posibiliten mecanismos de protección y direccionar las situaciones fuertes en sus vidas.

Larson & Luthans (2006) encontraron una relación significativa entre la resiliencia de los trabajadores y su nivel de satisfacción, Youssef & Luthans (2007) encontraron que el nivel de resiliencia de los empleados estaba relacionado con su satisfacción, compromiso y felicidad.

Posteriormente la resiliencia fue adaptada al ambiente organizacional, la cual hace referencia a la capacidad psicológica positiva de volver a su estado normal, superarse y así salir de esas situaciones tanto negativas como muy positivas en el lugar de trabajo, (Luthans et al., 2008).

Aquí se ve el desempeño de los trabajadores los cuales después de la situación negativa o muy positiva pueden volver a trabajar normalmente como lo hacían antes o mejor aún, por esta razón se dice que la resiliencia permite determinar el comportamiento de las personas relacionados a los cambios imprevistos.

La resiliencia nos muestra que tanto los integrantes de la organización desarrollan sus capacidades y habilidades para adaptarse a la turbulencia (Burnard & Bhamra, 2011).

Un líder resiliente es aquel que aunque no tiene un horizonte claro en el futuro, junto con su equipo buscará la manera de que se desenvuelvan ante las situaciones y así maximizar los beneficios de todos.

La resiliencia de las organizaciones depende de la resiliencia de sus directivos a la hora de guiar, (Stoltz, 2004) a sus subordinados, por esto es muy importante comprender los estilos de liderazgo para ver cómo, el líder, logra influir en el capital psicológico de la organización.

Los estudios sobre capital psicológico en las organizaciones a pesar de que son muy recientes, se han orientado principalmente hacia el efecto en el desempeño que tiene el que los trabajadores lo posean.

Finalmente, las personas que tienen alto nivel de capital psicológico tienen mejor nivel de desempeño, bienestar y satisfacción laboral, (Luthans et al., 2007); (Peterson & Luthans, 2003), es más alto el compromiso del trabajador con la organización, logrando menos conductas problemáticas en el lugar de trabajo, (Norman et al., 2010); (Youssef & Luthans, 2007). En

cambio, los trabajadores con bajo nivel de capital psicológico, son personas despreocupadas, tienen mayor tendencia a la rotación en el puesto de trabajo y suelen ser personas conflictivas, afectando sus relaciones interpersonales de manera poco positiva, (Avey et al., 2010).

En conclusión, existe evidencia empírica de varias investigaciones y muestras que indican que los empleados que poseen los cuatro componentes del capital psicológico (Auto-eficacia, optimismo, esperanza y resiliencia), presentan un mejor desempeño con un gran nivel de satisfacción, de cuando solo cuentan con uno de los cuatro componentes de manera separada, (Luthans et al., 2007)

Al investigar y desarrollar el capital psicológico se obtiene una ventaja competitiva ya que hoy en día las organizaciones no desarrollan todo el potencial de los recursos humanos.

En estos tiempos se conoce que los ambientes de trabajo actuales se caracterizan por tener una gran carga de estrés laboral, poco tiempo de esparcimiento, encerramiento que promueve el estrés de los empleados entre otros factores que reducen el bienestar físico y emocional de los mismos.

Durante un tiempo las estructuras corporativas se enfocaron en la productividad bajo un sistema de poder y subordinación total dejando a un lado la preocupación por el bienestar de los recursos humanos, esto generó que se propiciaran ambientes de trabajo que no son agradables.

Las personas empezaron a generar una apatía al hecho de ir a trabajar debido a la carga emocional negativa, estrés, encerramiento y falta de relaciones que se derivaba del trabajo basado en producción y poco preocupación por el bienestar emocional del recurso humano; adicionalmente se identificó que la energía que gastan los empleados por enfocarse en las adversidades y problemas reduce la capacidad productiva y creativa de los mismos para generar nuevas oportunidades.

Con todo esto se suma el hecho de la competencia constante entre empresas e incluso entre pares dentro de las organizaciones lo que vuelve cada vez más estresante el hecho de trabajar por que indirectamente el ambiente incita al empleado a ser cada vez más competitivo; mostrarse en su organización, sobre salir frente a las demás personas y al mismo tiempo ser rentable frente a las otras organizaciones para que su empresa permanezca en el mercado.

Las necesidades humanas de alimentación, comida, supervivencia, vivienda entre otras, son, por lo menos, el argumento que genera una posibilidad de resiliencia básica de los empleados y los lleva a soportar ambientes de trabajo fuertes; no obstante se ha propuesto que si las organizaciones trabajan en poder aumentar la resiliencia de los empleados, con esto indirectamente mejoraría el ambiente de trabajo, el sentido de pertenencia de los empleados por la organización y con esto las empresas tendrían diferentes beneficios que ayudarían a convertirlas en empresas más competitivas.

Es importante tener en cuenta que la competitividad de una empresa está dada en un gran porcentaje por la competitividad de sus empleados. Teniendo en cuenta lo anterior se deduce que la resiliencia es un componente importante para aumentar la capacidad competitiva de los empleados que a su vez aumentarán la competitividad de la empresa.

Harland et al. (2005), argumentan lo expuesto anteriormente y apoyan el hecho de que forjar la resiliencia en los empleados de una organización es una excelente herramienta para mejorar el manejo de estrés de los empleados frente a los ambientes laborales.

Los ambientes competitivos hacen que los empleados deban estar equipados para ambientes laborales que traen consigo cambios permanentes. Hoy en día la economía cambiante y mercados cambiantes hace que las organizaciones deban tener estructuras que blinden a sus empleados para estar preparados ante los cambios. Lo que no evoluciona tiende a desaparecer, y esto mismo puede suceder con el recurso más importante de la empresa (recurso humano) si no está preparado.

Si las organizaciones se preocupan por mejorar la resiliencia de sus empleados esto dará como resultado el aumento en la productividad de los mismos; adicionalmente, los empleados tendrán un grado de pertenencia frente a la organización que les permita adaptarse de manera más sencilla a los cambios del mercado competitivo.

Es importante mencionar que cuando un empleado se siente saturado por el ambiente de trabajo o de competitividad exagerada, su nivel de resiliencia básica, en muchas oportunidades, no es suficiente para que el empleado permanezca frente a los objetivos; es por esto que hoy en día se presentan numerosas deserciones laborales que de una manera u otra afectan a las organizaciones dado que cada deserción trae consigo unos costos indirectos de una nueva selección, contratación

y capacitación de personal; es importante identificar que para una organización es mucho más rentable blindar a sus empleados actuales con un nivel de resiliencia absolutamente fuerte que genere un nivel de sentido de pertenencia tan alto que la posibilidad de renunciar o huir frente a las adversidades en la organización se disminuyan notablemente.

El aumento en la capacidad de producción de los empleados, en su sentido de pertenencia y en su enfoque para aumentar el grado de retención de los mismos dentro de la organización es innegablemente un beneficio para la organización.

Por otro lado si estudiamos detenidamente las aspiraciones de los individuos como personas podemos ver la amplia expectativa que tienen por desarrollarse profesional y personalmente. Pulley & Wakefield (2001) concluyen en sus estudios que los individuos con mayor capacidad de resiliencia son propensos a alcanzar mayores posiciones de liderazgo, cumplir metas personales y tener bienestar propio.

Teniendo en cuenta lo anterior tiene sentido pensar como organización en fomentar la selección de personal con altos niveles de resiliencia a fin de que los objetivos individuales de cada persona puedan tener un punto de intersección con los objetivos de la organización y de esta forma se alcancen objetivos y bienestar para ambos.

A partir de la anterior suposición se identificó la necesidad de estudiar antropológicamente si las capacidades de resiliencia se pueden obtener o son genéticamente adoptadas.

Al respecto la literatura confirma que al principio las primeras teorías proponían que la resiliencia en las personas consistía en características propias de la genética de la persona; no obstante, recientes estudios, Coutu (2002), promueve que la resiliencia se puede aprender y obtener en el transcurso de la vida; sin embargo es importante mencionar que aún falta seguir trabajando en las investigaciones corporativas frente a la resiliencia de los empleados.

Teniendo en cuenta la posición de las últimas investigaciones, tiene sentido pensar como organización en adoptar estructuras que permitan que los empleados de la organización aumenten sus capacidades de resiliencia para con esto buscar el beneficio de la organización.

De cualquier forma, las investigaciones coinciden en tres condiciones que pueden caracterizar a las personas que se pueden definir como resilientes: en primer lugar las personas con alto nivel

de resiliencia se caracterizan por aceptar la realidad de su situación actual, en segundo lugar las personas resilientes creen que la vida tiene un sentido y un propósito y finalmente se ha caracterizado que las personas resilientes tienen la habilidad para improvisar frente a circunstancias y situaciones del día a día (Coutu, 2002).

A continuación se desarrolla de una mejor forma acerca de las condiciones de una persona resiliente anteriormente descrita:

Capacidad para aceptar la realidad: Diferentes autores contemporáneos coinciden en que el primer paso para generar planes de acción que permitan a las personas alcanzar nuevos niveles de competitividad es el estar claro de su situación actual, un diagnóstico inicial donde se pueda identificar la posición actual del individuo u organización totalmente ajustada a la realidad.

Capacidad de encontrarle sentido y propósito a la vida: innumerables academias de administración corporativa y liderazgo personal hablan acerca de la importancia de una visión para poder encontrar sentido a la existencia de un individuo u organización. La carencia de un sentido, propósito o visión genera el desvanecimiento y muerte de las pretensiones empresariales o personales, por tanto si no hay visión no habrá crecimiento y desarrollo.

Habilidad para improvisar: En la ejecución del proyecto de vida para el individuo o el proyecto de empresa dado para una organización se presentarán circunstancias que están por fuera del margen de lo planificado, no obstante la capacidad para improvisar soluciones aún cuando los recursos para solucionar dichas situaciones sean restringidos, es importante cuando se trata de una persona que tenga la resiliencia como una característica.

Se concluye entonces que una persona que cuenta con las tres condiciones anteriormente descritas tiene una capacidad de resiliencia elevada, y en consecuencia puede ser un recurso de alto valor para el cumplimiento de objetivos de una organización; no obstante, una persona que solo cuenta con una o dos de las condiciones anteriormente descritas tendrá la capacidad de desarrollar y ejecutar soluciones para trabajos que requieren de esfuerzos adicionales a su capacidad, pero no se podría definir como una persona resiliente y de alto valor para la organización.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente se pueden establecer diferentes perspectivas que ayuden a aumentar la resiliencia de los empleados con la ayuda de la estructura corporativa para así tener beneficio en la organización.

Kerfoot (2005), establece que una de las estrategias que se pueden llevar a cabo a nivel empresarial para aumentar el nivel de resiliencia de los empleados tiene que ver con generar un ambiente de trabajo con significado para los empleados donde un fuerte sistema de valores sea un pilar fundamental de la organización.

Esto generará, según Kerfoot (2005), que los empleados construyan ambientes seguros de confidencialidad dentro de sus ambientes laborales; para lo anterior, las organizaciones deben trabajar en asegurar ambientes que propicien a la interacción entre empleados regularmente.

La estructura que promueva una confianza permanente entre la relación entre empleados y la organización se dará en la medida que se adopten estrictamente sistemas de valores determinados como la honestidad y respeto.

Finalmente, Kerfoot (2005), decreta que el reconocimiento a los empleados por la obtención de sus logros personales es una herramienta bastante poderosa para aumentar en ellos su auto confianza que a su vez aumentará la resiliencia de ellos y con esto su sentido de pertenencia y capacidades para llevar a cabo los objetivos que la organización propone.

Por su parte, Wilson & Ferch (2005), apuestan por mejorar las relaciones interpersonales de los empleados a fin de fomentar un trabajo en equipo. Si se aumenta el sentido de pertenencia de compromisos, objetivos y logros como equipo esto generará una sinergia que indirectamente mejore la resiliencia de cada uno de los individuos.

Para lograr lo anterior con un aporte de relaciones interpersonales de calidad Wilson & Ferch (2005) proponen que la organización promueva espacios que permitan a los empleados encontrarse entre pares del mismo cargo y responsabilidad a fin de poder generar núcleos comunes de personas y se conformen equipos de trabajo con alto sentido de pertenencia.

Adicional a lo anterior se propone que cuando se creen equipos de trabajo se promueva que los resultados, buenos o malos, sean expuestos y respondidos por el equipo en general y no

individualmente, esto indirectamente generará una identidad de equipo que aumentará la resiliencia de los individuos.

Apoyar en la reconciliación de desacuerdos que se presenten en los equipos de trabajo es importante para la organización. Se debe tener en cuenta que los equipos de trabajo son conformados por personas que pueden ser comunes entre roles pero con diferentes perspectivas y esto puede generar desacuerdos que si no son manejados de una buena manera puede causar una pérdida de energía en discusiones, frustración y otras experiencias que hagan perder la sinergia del equipo y con esto la resiliencia del individuo. Es por esto que la organización debe promover que se establezcan acuerdos para reconciliar desacuerdos.

El nivel de liderazgo de la organización debe tener presente que siempre debe existir un enfoque a promover un nuevo nivel de competitividad y de resiliencia de los individuos. Construir nuevos acuerdos con nuevos principios que permitan a los equipos alcanzar nuevos objetivos y a las personas alcanzar nuevos niveles de auto confianza y de resiliencia. Esto expande los límites para crear equipos competitivos y con esto organizaciones competitivas y preparadas para los cambios que actualmente se presentan en los mercados e industrias.

Finalmente, Mallak (1998) propone cinco directrices que las organizaciones deben tener en cuenta para forjar en sus empleados a fin de aumentar los grados de resiliencia: Aumentar el esfuerzo positivo, fomentar la crítica constructiva, reducir la estructura organizacional, ampliar las oportunidades de toma de decisiones y fomentar la capacidad de improvisar en soluciones eficaces ante circunstancias.

- **Aumentar el esfuerzo positivo:** Enfocarse en los aspectos positivos de las circunstancias incluso cuando los esfuerzos han sido grandes y los resultados no demuestran la calidad de los esfuerzos.
- **Fomentar la crítica constructiva:** En los últimos años la generación de roles de poder en la organizaciones hizo que las críticas dejaran de ser constructivas y empezaran a ser destructivas generando un ambiente de degradación a los empleados por parte de sus jefes. No obstante la propuesta de enfocarse en el bienestar del recurso humano propone que las críticas que se hagan deben promover el crecimiento personal, profesional del empleado y con esto

promover las buenas relaciones y la sinergia para conseguir el crecimiento corporativo con un buen ambiente de trabajo.

- **Reducir la estructura organizacional:** Cuanto menos personas hagan parte del núcleo de trabajo más confianza se tendrán entre ellos, más grado de “pegamento” tendrán en el equipo de trabajo y mayor resiliencia tendrá cada individuo.
- **Ampliar las oportunidades de toma de decisiones:** Todo individuo o equipo debe sentir la carga de ser responsable de algo, cuando se pierden todas las posibilidades de toma de decisiones indirectamente se pierde la responsabilidad del equipo y se empieza a forjar un ambiente de falta de interés y compromiso por el cumplimiento de los objetivos.
- **Capacidad de improvisar soluciones eficaces:** Las situaciones se presentarán siempre y afectarán la productividad de las organizaciones y regularmente los recursos para poder solucionar dichas situaciones serán limitados o incluso nulos; no obstante las mentes creativas de los equipos de trabajo pueden establecer numerosas estrategias que permitan improvisar soluciones viables, rentables y eficaces.

2.4 ESTILOS DE LIDERAZGO

En la literatura empresarial existen dos estilos de liderazgo, cualquiera de estos impactará de manera proporcional el manejo de la organización (Bass, 1985).

El capital psicológico juega un rol fundamental, en este caso se resaltaré la resiliencia ya que es uno de los temas centrales del presente escrito debido a que al adoptarse en los modelos de liderazgo por los líderes, se ven impactadas las empresas y su perdurabilidad

Antes de hablar de los estilos de liderazgo, se definirá el término liderazgo y a la vez al líder.

Según House (2002), el liderazgo es un comportamiento que da significado y propósito, debido a que hay una visión colectiva la cual está basada en los valores ideales, los motivos y las percepciones de los seguidores, lo que concluye que el líder, es esa persona que con su comportamiento influencia el comportamiento de los miembros del grupo para lograr las metas colectivas.

2.4.1 Liderazgo transformacional

Da un énfasis en el comportamiento carismático el cual estimula cambios en las actitudes y valores de los subordinados.

Este estilo de liderazgo estimula el desarrollo de la creatividad e innovación

El líder transformacional busca influenciar los determinantes de las acciones de sus seguidores, según Conger (1999) existen varios elementos que hacen parte de tal; como lo es la influencia en los líderes estableciendo una visión por un mejor futuro, inspira a los seguidores a controlarse a ellos mismos, todo se basa desde la coherencia y con el ejemplo, contribuyen a una estimulación intelectual de los seguidores, mejoran el significado del los objetivos que determinan su comportamiento, satisfacen las necesidades de realizarse como personas, empoderan a los seguidores a través de la motivación intrínseca, ofrecen confianza en las habilidades de los subordinados con el fin de obtener los logros propuestos y por ultimo obtener una identidad colectiva.

Complementando el Liderazgo transformacional, al llegar a un nivel de satisfacción laboral (Taylor, 2000), en cuanto logran inspirar y motivar a los subordinados hace que le encuentren significado a su trabajo y sentido a lo que hacen, (Sparks & Schenk, 2001), haciendo que se apasionen de una u otra manera, da como resultado que se vuelvan más productivos y que las organizaciones se vean impactadas positivamente.

Este estilo de liderazgo, juega un papel fundamental en el capital psicológico, (Toor & Ofori, 2010). Las elementos asociados a este, como los nombrados por (Conger, 1999) y otros adicionales como tomar decisiones en grupo, tanto del líder y sus subordinados, en otras palabras por acuerdo común, aceptar sugerencias y proporcionar retroalimentación constructiva, hacen que los subordinados tiendan a ser más eficaces, desarrollando un mayor capital psicológico como lo es la auto-eficacia, la esperanza, optimismo y resiliencia, (Walumbwa et al., 2011). Esto presume que en el liderazgo transformacional existe una influencia mutua entre el líder y los subordinados donde, por ejemplo, los pilares de moralidad son aportados por ambas partes, líder y subordinados.

Hoy en día, existen varios estudios científicos que han demostrado que los líderes transformacionales generan recursos positivos que contribuyen a incrementar la salud de sus subordinados y como efecto mejora el capital psicológico. Así, el liderazgo contribuye a controlar el estrés laboral y aumentar el bienestar, (Peiró et al., 2008).

Los estilos de liderazgo y la calidad de las relaciones interpersonales influyen a los empleados, por esta razón se dice que los directivos tienen potencialmente la posibilidad de incrementar o disminuir los estándares de calidad de vida de sus trabajadores. En otras palabras, cuando se generan trabajadores “Saludables”, en los tiempos en los que nos encontramos de turbulencia e incertidumbre serán clave para la perdurabilidad de las organizaciones, siendo el líder transformacional el que influye en el capital psicológico positivo de sus trabajadores y así cumplir con su misión y visión.

El liderazgo carismático por contener altos estándares de moralidad influenciada por ambas partes genera que se establezca un mayor sentido de propósito.

Según Nielsen et al.(2008) el liderazgo transformacional es importante para poder definir cuales modelos permiten aumentar el nivel de resiliencia, ya que la empresa al ser un todo, al involucrar el directivo a sus seguidores hacia la meta que se quiere lograr no solo por beneficio de la empresa, si no un gana-gana, harán que sin importar las situaciones adversas a nivel micro o macro que se les presenten, logran sobresalir de estas, reajustándose a nuevos caminos o estrategias para lograr dicha meta.

Teniendo en cuenta lo anterior se pueden identificar que pueden existir vías directas o indirectas para generar la influencia entre el líder transformacional y los subordinados. Se trata de vías directas la influencia que genera el líder directamente sobre los subordinados dado su ejemplo. Se trata de vías indirectas el cambio de cultura colectiva que el líder puede generar en una organización. El líder transformacional estimula el surgimiento de una consciencia colectiva como equipo y con esto deja en un segundo plano los intereses personales y particulares de cada individuo que hace parte del equipo. Teniendo en cuenta lo anterior se concluye la visión y la misión del líder transformacional como una visión y misión compartida entre todo el equipo.

Un factor muy importante que nos recalca Nielsen et al.(2008) es que el líder transformacional tiene una visión clara de adonde quiere llegar o en otras palabras, su visión es clara, así que sus

seguidores a compartir la misma visión trabajaran en equipo para llegar allí, con el conocimiento previo de que situaciones Adversas se pueden presentar, así que su capacidad de resiliencia aumenta ya que “si o si” buscaran el éxito.

Por otro lado, Bass (1990) propone un modelo basado en cuatro características, las cuales son: el carisma, la estimulación intelectual, consideración individual y motivación inspiracional.

De forma general se pueden definir las características propuestas por Bass, también llamadas factores de liderazgo, de la siguiente forma:

Carismático: Se trata de un líder inspirador, ético donde sus subordinados se identifican con el líder y con su visión.

Según Bernal (2000) el carisma permite entusiasmar, transmitir confianza y respeto dando como resultado la autoconfianza, lealtad y compromiso de una manera transparente y sincera por parte de los seguidores. Cuando el líder es carismático, hace que los seguidores se sientan acogidos e importantes.

El líder carismático tiene poder en su personalidad para influir sobre sus subordinados, esto incluye, tener una personalidad que se convierte en ejemplo para sus subordinados, adquiriendo hábitos que son coherentes con su visión generalizada o su cultura organizacional, de esta forma se vuelve un modelo a seguir por parte de sus subordinados.

Estar permanentemente en servicio pendiente de las necesidades de las demás personas que hagan parte de su equipo y de su cultura organizacional, incluso por encima de sus propias necesidades o de las necesidades individuales particulares de cada integrante del equipo de trabajo o de la organización, también es una característica del líder carismático.

Lo anterior deduce que los líderes carismáticos conocen y entienden las necesidades de los valores y esperanzas de cada uno de los subordinados, comprenden sus problemas con facilidad y por medio del empoderamiento a sus subordinados hacen que sus problemas se vean de menor alcance del que normalmente desde la perspectiva particular del protagonista se pueden ver.

Los líderes carismáticos se involucran directamente en la ejecución de las tareas que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos comunes del equipo de trabajo incluso

compartiendo roles directos con los subordinados. Así mismo se caracteriza el líder carismático por hacer auto sacrificios que evidencien el coraje del líder y empoderen a sus subordinados.

Teniendo en cuenta lo anterior se concluye que el líder carismático no trasciende por sus propios intereses sino por los intereses colectivos, no obstante, genera una sinergia que incluye un estado de interdependencia de sus subordinados con el líder de forma personal y con esto una lealtad.

El líder carismático cuenta con altos estándares de conducta, ética y moral lo que permite que infunda respeto por parte de sus subordinados, admiración y confianza total que ellos tienen para con el líder.

En las organizaciones el tipo de liderazgo carismático emerge en estados de crisis.

Los líderes carismáticos elevan la autoestima de sus subordinados y de esta forma despliegan confianza para con ellos; proyectan una postura confiable, poderosa y dinámica evitando entrar en efectos rutinarios que estanquen su calidad de liderazgo.

En cuanto a la comunicación del líder carismático, se caracterizan por enviar mensajes simples con verbos de acción, su tono de voz es permanentemente comprometido y cautivante, de esta forma se enfoca en empoderar a sus subordinados y transformarse en ser ejemplo de ellos para que le sigan. Su contacto visual es directo en su forma de comunicación, tiene expresión no verbal adecuada y de buena energía.

Por todo lo anterior el líder carismático es un prospecto influyente en realizar mentorías y sirve como guía directo de acción para sus subordinados.

En cuanto al papel del capital psicológico en la forma de ejecutar el liderazgo del líder carismático, podemos concluir que uno de los pilares fundamentales de este factor de liderazgo es el aumentar la auto confianza de su subordinados; con esto se transfiere el patrón de capital psicológico que tiene el líder para que sea moldeado en sus seguidores, en tanto se trata de un modelo de referencia en ejemplo y no un modelo de poder.

El ejemplo que muestra el líder carismático aumenta la percepción de fe y complacencia de los subordinados que están a su cargo. Este factor de liderazgo visiona resultados grandiosos por el esfuerzo de sus subordinados lo que aumenta de buena manera el significado del trabajo del

equipo de subordinados, aumenta el entusiasmo de cada uno de ellos, los involucra emocionalmente y se genera un compromiso y sinergia grupal lo que a su vez indirectamente eleva la resiliencia de cada individuo en particular, aumenta el grado de pertenencia y lealtad frente al equipo y frente a la organización.

El involucramiento de lo emocional se vuelve rutinario para el líder carismático por tanto se vuelve un pilar fundamental en su tipo de liderazgo. Esto indirectamente activa mecanismos motivacionales de auto expresión por parte de los subordinados, donde el sentido de libertad genera un compromiso de auto constancia y auto mejoramiento de cada individuo.

A fin de hacer un bosquejo de la forma específica de influencia que hay entre el líder carismático y su subordinado, podemos citar el estudio de Bass (1990) donde se identifican tres formas directas de influencia de este tipo de líder con sus subordinados:

1. La identificación social: Donde se generan equipos de trabajo y los subordinados empiezan a tener un sentido de pertenencia por un núcleo común de personas con un objetivo en común, se afianzan las relaciones e incluso se genera una identidad de equipo con nombre, logos, colores característicos entre otros; en la medida en que se cultiva una identidad colectiva y una cultura de equipo mejor labrada entonces la resiliencia de cada uno de los individuos del equipo será más fuerte y el liderazgo que genera el líder carismático será más influyente.
2. La identificación personal como parte del equipo: Se trata acerca de los requisitos que debe cumplir un subordinado para ser parte del equipo, esto genera un auto compromiso de cada individuo del equipo a no disminuir el estándar de valores que se ha destinado para ser parte del equipo.
3. Auto Confianza: se trata del ingrediente del capital psicológico que el líder carismático transfiere directamente a sus subordinados para que eleven su creencia en ellos mismos, al generar ese tipo de perspectiva entonces los subordinados van a aumentar su esfuerzo por el cumplimiento de los objetivos comunes, van a aumentar la persistencia en el trabajo para el cumplimiento de los objetivos, van a trabajar más fuerte y con mejor calidad para elevar los estándares propuestos para ser parte del equipo y con esto cada vez la confianza se elevará más, y los beneficios para la organización serán más visibles por convertirse en un equipo más competitivo.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede identificar que con respecto a otros tipos de liderazgo que expone el presente documento, el liderazgo carismático puede por medio de la influencia del líder a sus subordinados otorgar diferentes beneficios a la organización dentro de los que se encuentran el aumento de la productividad de cada uno de los individuos subordinados que empiezan a hacer núcleos comunes y a trabajar como equipo, esto aumenta directamente el desempeño y eficacia de los integrantes del equipo de subordinados y con esto el desempeño de la organización en general. Por lograr el trabajo en equipo se establecerán mayores cursos de acción para resolver las circunstancias que se presenten y así mismo el líder será el encargado en establecer mecanismos para resolver conflictos. Lo anterior convierte este tipo de liderazgo en un beneficio bastante atractivo para una organización.

2.4.2 Estimulación intelectual

Se refiere a la capacidad que tiene el líder en promover soluciones a los problemas de manera creativa y participativa, haciéndoles preguntas y que ellos mismos sean quienes encuentren las soluciones en grupo, entregándoles una mayor responsabilidad y autonomía.

La estimulación intelectual pretende aumentar la creatividad, aumentar la innovación, la independencia y la autonomía de cada individuo subordinado por medio de la generación de nuevas perspectivas y nuevas interpretaciones a las actuales circunstancias.

La generación de nuevas interpretaciones a las circunstancias actuales genera que se establezcan nuevas soluciones debido a que se activa la mente creativa de los subordinados. El crear nuevas soluciones, en parte, promueve a que haya algo de riesgo, pruebas y nuevas formas de acción que existe la posibilidad de que fallen. Teniendo en cuenta lo anterior es importante mencionar que dentro de la estimulación intelectual nunca se van a criticar los errores dado que el riesgo es inminente (Bass & Avolio, 1999).

Para la estimulación intelectual se ejecuta una persuasión estimulante la cual determina un par de rutas: La primera corresponde a la ruta central que se caracteriza por contener información profunda, sistemática y controlada, esta ruta da como resultado la obtención de soluciones duraderas. La segunda ruta es la periférica, la cual se caracteriza por ser superficial, automática, y solamente traerá una solución duradera cuando existen argumentos cognitivos.

Las características documentas por Bass (1990) para la ejecución de la estimulación intelectual se exponen a continuación:

En primer lugar la persuasión estimulante cuenta con la característica de obtener reformulaciones, lo que significa que el subordinado se rediseñe y reformule su forma de pensar o concebir las circunstancias; uno de los resultados que se obtiene con esta característica es que el subordinado se focalice y establezca prioridades en la resolución de problemas donde se enfoque en una sola para sacar su solución adelante. En la reformulación también se identifica el uso de metáforas que ayudan a cambiar las escalas de medición para ayudar a cambiar la forma de pensar del subordinado.

Si el subordinado cambia su forma de pensar, se estará desarrollando directamente lo que significa que la posibilidad de que aumente su auto confianza sea mayor y con esto la resiliencia del empleado se aumente beneficiando indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La segunda característica de la estimulación intelectual es contar con una dosis de inteligencia por parte del líder, es decir, el líder debe contar con una mayor capacidad intelectual comparado con la de los subordinados, no obstante el líder debe ser flexible, sus ideas deben ser comprensibles por los subordinados y debe tener una capacidad creativa de sus pensamientos mayor. La inteligencia del líder le permite en situaciones ponerse en el lugar de los subordinados para entender sus problemas y ayudar a solucionarlos.

Lo anterior causa una ampliación en la forma de relacionarse entre el subordinado y el líder que le permita al subordinado aumentar su confianza y con ello su resiliencia.

Adicional a lo anterior se argumenta que a mayor inteligencia del líder transformacional es mayor el éxito del mismo (Bass, 1985).

El uso de imágenes y símbolos es la tercera característica de la estimulación intelectual, donde se crea una interpretación especial de las imágenes para introducir nuevas creencias y una nueva cultura a la organización; lo anterior modifica creencias antiguas de los individuos subordinados para poder alcanzar nuevas metas (Bass, 1985).

La cuarta característica de la estimulación intelectual corresponde a la obtención de experiencia por parte del líder a partir de conflictos o situaciones que se presenten con superiores, es decir el capital intelectual del líder, en parte, depende de la experiencia de conflictos con autoridades mayores (Bass, 1985).

Una de las conclusiones generales que se atribuye a la estimulación intelectual corresponde a que a mayor inteligencia del líder mayor es la efectividad en las tareas que ejecutan los subordinados para el cumplimiento de las metas propuestas por la organización.

En resumen se identifica entonces que con la estimulación intelectual se mejora la motivación, experiencia, se disminuye la tensión y se mejora en amplia forma la relación con los subordinados. Todo lo anterior desenvuelve un mayor aporte organizacional.

Según Quinn & Hall (1985) y Bass (1985, 1990) dentro los tipos de estimulación intelectual se encuentran los siguientes:

Estimulación intelectual orientada racionalmente, en la cual, el líder es motivado por el logro, su enfoque prevalece sobre la habilidad, la eficacia, la independencia y el trabajo constante. Se usan la lógica y la razón para resolver problemas y circunstancias. Todo lo anterior a fin de poder lograr una meta en común.

El segundo tipo de estimulación intelectual documentado por los autores corresponde a la estimulación intelectual orientada existencialmente donde se busca aumentar la seguridad y la confianza por parte de los individuos subordinados. En el momento en que se aumenta la seguridad y auto confianza de ellos se aumenta la resiliencia que beneficia directamente a la organización.

El tercer tipo de estimulación intelectual expuesto por los autores corresponde a la estimulación intelectual orientada de forma empírica, la cual requiere mayor información a fin de obtener la mejor respuesta o la mejor solución a una circunstancias determinada. Este tipo de estimulación intelectual se apoya en la precisión y en la planeación a largo plazo. Cuando existe una planeación a largo plazo entonces se aumenta el porcentaje de retención de los subordinados dentro de la organización dado que existe una identificación con un objetivo común que no es inmediato pero del que todos hacen parte. En este tipo de estimulación intelectual se presenta un

líder que monitorea y coordina la ejecución de las actividades y a su vez es un líder conservador y precavido.

El cuarto tipo de estimulación intelectual expuesto por los autores corresponde a la estimulación intelectual la cual pretende aumentar el crecimiento, la adaptación, el aprendizaje, la variabilidad y la creatividad de los subordinados que hacen parte de la organización e influenciados por el líder. Teniendo en cuenta lo anterior el estilo de decisión en este tipo de estimulación intelectual es una decisión flexible; por tanto, es un tipo de estimulación intelectual que no requiere mucha información para concluir una respuesta o solución a una circunstancia. Dado que hay falta de información de forma general el riesgo de tomar decisiones acertadas aumenta.

Finalmente se puede concluir que la estimulación intelectual es importante para la transformación de un grupo o organización (Bass, 1985); lo cual es de relevante importancia a la hora de permanecer competitivo como una empresa que hace parte de los mercados actuales que son cambiantes. En ambientes de mayor hostilidad la estimulación intelectual puede ser utilizada como una herramienta que aumente la resiliencia de los subordinados de forma que no abandonen la misión común de la empresa sino que continúen adelante desarrollando su rol. La estimulación intelectual también es importante para la resolución de problemas dado que utiliza la razón para utilizar argumentos justos, objetivos e imparciales en cualquier situación que se presente. A mayor estimulación intelectual mayor va a ser el porcentaje de efectividad de los líderes; esto supone que también aumente la efectividad de los subordinados dado la influencia que los líderes ejercen sobre ellos.

En una comparación de la estimulación intelectual de un líder transformacional y un líder transaccional se puede destacar que el líder transformacional es existencialista, es idealista, creativo, innovador y proactivo; mientras tanto el líder transaccional es racional, con alto intelecto, es mayormente reactivo, es conservador y su reacción ante los problemas es fuerte.

2.4.3 Consideración individual

Es una característica personal en la que el líder tiene en cuenta las necesidades de cada seguidor, para guiarlo según su potencial y disposición, actuando de una manera personalizada, en un

contexto de aprendizaje continuo, el líder como *coach* (entrenador) y el seguidor como el entrenado; es un líder que sabe escuchar y a su vez sabe delegar, dando por ultimo una retroalimentación constructiva con el fin de que los seguidores se desempeñen cada vez mejor.

En la consideración individualizada cada subordinado es liderado diferencialmente teniendo en cuenta las necesidades, motivaciones, capacidades y deseos de cada uno por separado. Teniendo en cuenta lo anterior, se le da el uso adecuado dentro de un proceso personalizado a fin de que el subordinado se desarrolle y con esto se empiecen a obtener los logros deseados.

Como se dijo anteriormente la ejecución de este tipo de liderazgo individualizado se hace por medio de la mentoría o entrenamiento (*coaching*) de forma personalizada, donde se busca hacer una valoración única a cada uno de los individuos de la organización, y trabajando con cada uno se logran hacer transformaciones a fin de generar acciones integrales para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La comunicación que se presente en este tipo de liderazgo personalizado es una comunicación informal debido al hecho de que se trata de una comunicación personalizada, donde se trasciende de tratar al subordinado como un empleado y empieza a obtener el valor de persona. La comunicación que se presenta regularmente es cara a cara y de doble vía, el contacto es individual y lo anterior permite que se presente una comunicación transversal entre diferentes áreas jerárquicas de una organización.

La comunicación de doble vía también genera que sea un acto cotidiano el estar comunicado entre el líder y el subordinado de forma personal, la oportunidad de la comunicación se garantiza en este tipo de liderazgo, de la misma forma se garantiza que los subordinados siempre estarán debidamente informados, lo que genera en ellos un aumento en su confianza.

La escucha efectiva es pilar fundamental para este tipo de liderazgo individual, incluso en este tipo de liderazgo se trasciende a hablar de los problemas no solo laborales sino también los problemas personales del subordinado. A partir de la escucha del subordinado el líder pretende establecer consejos objetivos que permitan que el subordinado se sienta importante, escuchado, informado, desarrollado, y en general se sienta como parte del anclaje importante de la empresa.

El hecho de que el subordinado se sienta importante y que la comunicación transversal entre las diferentes jerarquías de la organización se garanticen es de suma importancia para la toma de decisiones acertadas y objetivas en la organización así mismo para el entendimiento mejorado de todo el diagnóstico y acciones a llevar a cabo por parte de la organización completa vista como un sistema colectivo.

El desarrollo del subordinado por medio de la consideración individual se puede obtener por medio de dos métodos: El *mentoring* y la delegación:

El mentoring es concebido como el acto de liderazgo donde se ve al mentor como una figura paternalista y un modelo a seguir, para lo anterior el mentor debe cumplir algunas características que le permitan ser de influencia para el subordinado.

Dentro de las características que se deben resaltar del mentor se puede mencionar: que debe ser una persona empática, tolerante, que la capacidad de manejar conflictos incluso cuando se presenten en contra de él mismo o de su forma de liderazgo, debe ser un líder considerado, experimentado, poderoso, exitoso y competente.

De las anteriores características se puede concluir que el mentor se convierte en una figura que infunde respeto, poder, influencia, es una persona protegida por el equipo y estimada por todos los subordinados.

Por otra parte el uso de la delegación se define como el hecho de hacer responsable a cada uno de los subordinados de su desarrollo. Esta generación delegada de responsabilidad pretende perseguir metas grupales, generar confianza y autoconfianza de forma particular para cada uno, lo que indirectamente aumentaría la resiliencia y con esto se beneficia la organización en general. La delegación también pretender aumentar la lealtad de los subordinados para con la organización y para con el líder; de la misma forma aumentar el compromiso, el respeto y desarrollar las habilidades pero dentro de un proceso individualizado; aumentar la autonomía de cada uno en pro del cumplimiento de un objetivo común. Al líder transaccional le cuesta generar la delegación como una forma de actuación para su liderazgo individualizado.

Yukl (1981) y Bass (1985) documentaron las situaciones específicas donde se requiere la utilización de un liderazgo de consideración individual: Cuando el trabajo sea complejo, cuando

el subordinado tenga poca destreza para llevar a cabo las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas colectivas, cuando el trabajo sea cambiante, cuando haya rápida expansión y sea necesaria la capacitación constante y acertada de todos los subordinados, cuando la política de la compañía así lo requiera.

Lo efectos que causa la consideración individualizada con el apego e identificación con la misión corporativa pero labrada dentro de pilares individuales de sentido de pertenencia; así mismo se genera confianza en el líder dado que por medio del proceso de *mentoring* se pasa a tener una relación personal entre el líder y el subordinado; adicional a lo anterior se genera una alta motivación y un deseo de sacrificio por la elevación de la lealtad para con el líder y un sentido de agradecimiento por el desarrollo que se ha logrado por la ejecución de ese proceso personal entre el líder y el subordinado.

Todo lo anterior concluye que se aumenta la efectividad organizacional a partir de de la consideración individual bien ejecutada, (Brown et al., 1996).

2.4.4 Motivación Inspiracional

Se trata de volverse un modelo a seguir que por emoción sus subordinados seguirán. La motivación inspiracional, es una característica vital ya que el líder debe tener una visión hambrienta y atractiva para sus subordinados, que sea retante, de la cual hace partícipe a todos ellos, logrando una visión global y compartida y por último la tolerancia psicológica que se basa en aceptar que se pueden cometer errores y que de estos se aprende y se mejorar.

Este modelo basado en los cuatro factores de liderazgo, se encuentra relacionado con la resiliencia organizacional, debido a que cuando la organización atraviesa épocas de crisis, permite que tanto el directivo en el contexto organizacional como sus subordinados se encuentren en un ambiente de confianza, compromiso. Por otro lado surgen soluciones creativas en grupo dándoles mayor autonomía, cada subordinado se siente importante y parte del proceso gracias al apoyo del líder, es un trabajo aspiracional y un trabajo de retroalimentación continua que permite acoplarse a dichas épocas.

El directivo al ser un líder resiliente, se debe encontrar en la capacidad de transmitir la resiliencia a sus subordinados, ya que él es “fuente de” y es el modelo a seguir. En otras palabras, los subordinados harán lo que vean a su directivo hacer.

Con respecto a la caracterización del proceso de influencia de la motivación inspiracional en el liderazgo de una organización, se pueden establecer dos puntos de vista:

El primero en donde se argumenta que el proceso de motivación inspiracional corresponde a un factor de la conducta del liderazgo carismático, es decir, que el líder carismático utiliza como proceso de influencia la motivación inspiracional por medio de darle ánimo a sus subordinados, exaltarlos emocionalmente y exaltar sus esfuerzos.

Los procesos de inspiración o motivación los puede llevar a cabo el líder carismático usando tres tipos de animación:

El primer tipo de animación se trata de la “Animación por motivos de logro”: donde se enfoca en establecer tareas desafiantes a sus seguidores, que lleven a retarlos por encima de las capacidades que hasta ese momento han obtenido; las tareas pueden tener grados de complejidad elevados, pero la motivación es suficiente para que los subordinados sigan con el reto; los líderes fomentan que los subordinados tomen riesgos con responsabilidad a fin de afianzar el poder en ellos mismos; todo lo anterior aumenta la persistencia de cada uno de los subordinados lo que genera que la productividad de la organización aumente y con esto se cumplan las metas que la compañía se ha propuesto.

El segundo tipo de animación es por motivos de poder: Donde el líder influencia a sus subordinados a fin de que sean competitivos, de cada situación surjan subordinados con amplias posibilidades de solución de problemas y competentes frente a la naturaleza variable de los climas, circunstancias y mercados. Este tipo de animación fomenta de la misma manera que los subordinados se vuelvan persuasivos y agresivos llevando a establecer puntos de vista y planes de acción claros e inteligentes en pro del cumplimiento de las metas establecidas por la organización.

El tercer tipo de animación corresponde al motivo de animación por motivación, donde se trabaja en la sinergia de equipo, en la cooperación entre diferentes individuos para la obtención de una meta o un bien común.

El segundo punto de vista que se destaca en la caracterización del proceso de influencia de Motivación Inspiracional, argumenta que no necesariamente el líder debe ser carismático para que pueda ejercer el proceso de influencia de motivación inspiracional. Esto se argumenta desde el punto de vista en que el líder puede establecer un sistema donde se autogenera la motivación por medio de darle significado a diferentes símbolos, eslogan. Lo anterior motiva a los subordinados a que trasciendan sobre sus propios intereses por el bien de la organización, incluso cuando el líder se ausenta. Este argumento expone que los subordinados se identifican con la motivación por metas y propósitos del líder pero no propiamente ven al líder como modelo a seguir.

Es importante establecer claramente la diferencia entre el proceso de influencia de la Motivación inspiracional y la estimulación intelectual; en la primera se actúa sobre las emociones, los sentimientos y la intuición, lo cual es diferente a la estimulación intelectual que se fundamenta en la argumentación convincente a partir de lo racional y explicable.

No obstante es importante mencionar que el líder, de impacto carismático, normalmente, actúa con una mezcla de procesos de influencia basados en la Motivación inspiracional y también basados en la estimulación intelectual.

Con respecto a las características de la motivación inspiracional y el líder que ejerce este proceso de influencia se puede resaltar que se trabaja a fin de generar un “Significado”, el cual se obtiene a partir de la definición de un contexto con su lenguaje y cultura propia.

En la generación de significados a partir de un contexto diferenciado se estimula el uso de emociones, sentimientos e intuición para motivar a los subordinados. Estos significados al igual que el clima, el mercado o las circunstancias pueden ser cambiantes.

El punto de apoyo para generar nuevos significados que aporten al crecimiento de la motivación de los subordinados de la organización se obtiene a partir de la comparación de lo actual con lo

ideal, los grupos referentes, lo pasado y/o la competencia; lo que lleva finalmente al cumplimiento de un propósito colectivo.

Este significado se vuelve un punto de referencia para el equipo de trabajo el cual, se motiva a ejercer una acción integral para el cumplimiento de los objetivos de la empresa; incluso por encima de las circunstancias que se presenten, el significado es capaz de mantener enfocados a las personas de la organización para que continúen trabajando a fin de conseguir el propósito colectivo.

El uso de los símbolos es una característica importante de los líderes que usan el proceso de influencia bajo la motivación inspiracional, siempre dentro del mismo contexto expuesto anteriormente.

Los símbolos generan significado para las personas de la organización, estos símbolos que se utilizan regularmente en las empresas son los logos y los eslogan con los cuales se identifican todos los empleados y les generan la inspiración suficiente para ejecutar una acción integral a fin de obtener los resultados deseados; incluso, por encima de las circunstancias adversas que se puedan presentar.

Los líderes que usan la motivación inspiracional se enfocan en crear una buena impresión de ellos mismos ante los subordinados, muestran su mejor imagen a fin de generar confianza; cuando se logra se establece una relación diferente que permite ensanchar los lazos de acercamiento entre el líder y sus subordinados, donde estos empezaran a estimarlo personalmente.

Cuando se generan relaciones que permitan que haya una estimación personal entonces va a existir un éxito en el cumplimiento de los objetivos por influencia directa motivacional sobre los subordinados de la organización (Yukl, 1981); esto mejorará integralmente el desempeño de cada uno de los individuos de la organización –subordinados- y con esto el cumplimiento de metas.

En el momento en que se generan nuevas relaciones, confianza, estimación, nueva acción integral, mejora del desempeño y por todo lo anterior el cumplimiento de metas, entonces, la satisfacción de los subordinados frente a su trabajo va a aumentar, y entonces aumentara su

grado de resiliencia, pudiendo afrontar cambios e imprevistos; esto indirectamente aumentará la retención de las personas dentro de la organización lo que a su vez beneficiará la misma dado que es más rentable mantener al personal motivado y capacitado que estar en una permanente rotación de personal que se ha aburrido o defraudado.

Cuando se aumenta la retención de los empleados de una compañía por su grado de motivación en su rol entonces se entiende que se construye y mantiene un fuerte sentido de propósito como cultura de forma colectiva para cada individuo de la organización.

Por otra parte, los líderes que usan la motivación inspiracional generan amplias expectativas de los el desempeño de los subordinados, sus mensajes son claros y retantes para los miembros de los equipos de trabajo, las metas que imponen a sus subordinados son metas razonables y en ocasiones se encargan de volverse un modelo a seguir mostrando ser ejemplo de acción integral en las estrategias establecidas. El sentido de propósito en la motivación inspiracional siempre permanece.

El efecto Pigmalión, es regularmente usado por los líderes que utilizan el factor de influencia de la motivación inspiracional; se trata de valorar a gran escala lo que se espera de los subordinados, generar una amplia expectativa de sus resultados incluso en ellos mismos; de esta forma, los subordinados se llevan a cumplir y confirmar las creencias positivas que el líder ha expuesto de ellos.

Este efecto Pigmalión genera que los subordinados estimulen una acción constante hasta el cumplimiento integral de los objetivos propuestos. Con lo anterior se aumenta el porcentaje de cumplimiento de metas para la organización.

La capacitación y el empoderamiento son parte del aprendizaje constante que hace parte de la forma de ejecución del factor de influencia del liderazgo motivacional, se pretende que los subordinados sean capacitados y empoderados a fin de que puedan obtener los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos, adicional a lo anterior aumentan la autonomía de cada uno de los individuos subalternos y su mente creativa se expande haciendo que se aumente la posibilidad de la creación de nuevas oportunidades que permitan cumplir las metas propuestas por la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior es evidente que el liderazgo motivacional se enfoca permanentemente en la acción. Al enfocarse en la acción integral promueve la toma de riesgo por parte de los subordinados, la experimentación y el aprendizaje de nuevos caminos para la obtención de objetivos. Esto indirectamente genera una clara sensación de poder que empiezan a tener los subordinados, que se define como envisionar.

Se define el proceso de envisionar como la transformación del los subordinados en líderes (Colvin, 1999), para llevar a cabo este proceso de envisionar es necesario contar con algunos factores importantes dentro de los que se encuentran:

1. Elemento racional: Por medio del elemento racional se articula la visión en conjunto de la organización, se establecen los términos de las circunstancias o problemas, así mismo los términos de los propósitos y los recursos disponibles.
2. Por medio del elemento emocional, se efectúa la generación de la visión de una forma holística, intuitiva, imaginativa y profunda. Dándole mucho valor a lo que trasciende lo racional.
3. La planificación de la estrategia: plantea establecer el camino correcto para la activación de la mente creativa y la obtención de nuevas oportunidades de mejora de las circunstancias, opciones para el afrontamiento de las amenazas y los recursos a obtener y a usar en el cumplimiento de los objetivos.
4. La creación de la consciencia: genera una visión colectiva a largo plazo lo que directamente afecta positivamente la cultura de la organización.
5. Los aspectos intuitivos: se determinan a partir de símbolos o frases, como se documentó anteriormente (Colvin, 1999), donde se identifica por medio de un patrón intuitivo la visión de la organización, el compromiso y la confianza.

Cuando hablamos de la generación de confianza, impacta también la auto confianza de cada uno de los miembros de la organización, lo que afecta directamente la resiliencia de cada uno de ellos para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En general, el líder que usa el factor de influencia de la motivación inspiracional trabaja en inculcar el orgullo de los individuos de la organización (subordinados), orgullo en sí mismos, orgullo en su líder para intentar moldearlo, orgullo en su organización, orgullo por su visión

colectiva etc. También trabaja en otorgar palabras de ánimo a los integrantes del equipo de trabajo, las cuales aumenten la moral de cada uno de los subordinados, cuando se eleva la moral se eleva la creencia y con esto el porcentaje de cumplimiento de objetivos dado que se desprende una acción masiva por parte de los subordinados. Se trabaja en inspirar entusiasmo; confianza y auto confianza lo que aumenta el nivel de resiliencia de los subordinados y finalmente se trabaja en reconocer el buen desempeño de los subordinados y el cumplimiento de los objetivos a fin de tener el envisionamiento de los mismos.

Se concluye entonces que la motivación inspiracional genera altos niveles de productividad de los subordinados, aumenta la auto confianza de los mismos aumentando su nivel de resiliencia, mayor determinación, sentido de pertenencia y pasión por la misión a cumplir de forma colectiva (Butterfield & Powell, 1985).

2.4.5 Liderazgo transaccional o reforzamiento contingente

Es basado en la participación y en la negociación, económico o psicológico. Es el intercambio entre el líder y el subordinado (Bass, 1985-1990).

Bass (1985), lo define como el estilo en el que el líder incentiva a sus seguidores a través de la recompensa por su desempeño, reprimiendo el bajo desempeño de tal manera que cuando estos son motivados y recompensados es porque se han desempeñado correctamente y su desempeño es alto, mientras que cuando tienen un desempeño bajo son reprendidos.

Es un estilo de liderazgo basado en el conocimiento, motivación y desempeño con el fin de lograr el rendimiento deseado para lograr el objetivo propuesto, lo que a su vez hace que los seguidores tengan mayor seguridad y autoestima.

En este tipo de liderazgo no se pretende como en el liderazgo directivo, controlar el comportamiento de los subordinados, si no por el contrario, lo que busca es alinear todos los intereses de manera colectiva.

El líder y el seguidor aceptan roles y responsabilidades, las cuales se encuentran interconectadas para alcanzar las metas de la organización; ellos también acuerdan lo que el subordinado debe

ejecutar a fin de obtener la recompensa física o emocional que se pacta; ó evitar la sanción que se había estipulado.

El subordinado siente que los intercambios son justos si la recompensa es equitativa al esfuerzo que el subordinado hace a fin de completar los objetivos que se le designen (Bass, 1990).

En el ciclo de intercambio que hay entre el líder y el subordinado existen tres fases:

La primera fase corresponde a que el líder y el subordinado perciben de cada uno que el otro tiene el potencial para el cumplimiento de su necesidad.

La segunda fase es que el líder aclara al subordinado cual es la forma de actuar para completar la transacción, intercambio de recompensa o sanción.

En el caso de que no se cumpla dicha transacción el líder toma siempre acción correctiva al respecto.

La tercera fase corresponde a la recepción de la recompensa por parte del subordinado o el evitar la sanción, dependiente del acuerdo inicial.

Según Blanchard & Johnson (1982) y Bass (1990) existen cuatro reglas para la aplicación del reforzamiento contingente. La primera de ellas corresponde a acordar la meta junto al subordinado; la segunda regla corresponde a exponer que si la meta su cumple se exalta el desempeño del subordinado, lo cual corresponde a la recompensa contingente; que es entendida como a la recompensa material o no material que el líder le da al subordinado por alcanzar las metas anteriormente acordadas. Estas metas deben ser graduales y progresivas con retroalimentación positiva inmediata al cumplimiento de la meta sin esperar el logro total de la meta a largo plazo (Bass 1985, 1990).

Un ejemplo de lo anterior son los aumentos de salario o las cartas de felicitación a los subordinados. La tercera regla corresponde a que si no se logra lo esperado se reprende, que también se conoce como castigo contingente, el cual se identifica cuando el líder reacciona ante el fracaso, que es entendido como la no obtención del resultado esperado con el acuerdo hecho en el principio; lo cual desencadena una serie de actividades de represión sobre el subordinado como por ejemplo: multa, llamado de atención, pérdida de apoyo del líder entre otras. La ultima

regla, conocida como reforzamiento contingente aversivo o dirección por excepción, se basa en el resultado obtenido, en caso del cumplimiento de la meta se hace una planeación para la obtención de la siguiente meta; en caso de no haber llegado al resultado esperado entonces se hace una retroalimentación y un rediseño de las metas propuestas a fin de volver a empezar el ciclo. La dirección por excepción puede ser pasiva o activa, la activa busca activamente desviaciones y fallas; este tipo de líder busca monitorear el desempeño de los subordinados para identificar si los estándares que se han establecido se alcanzaron; por otra parte el líder pasivo, espera a ser informado sobre los errores y desviaciones antes de tomar acción, entendido entonces como un líder reactivo (Hater & Bass, 1988) y (Bass, 1990).

Los efectos del reforzamiento contingente se pueden ver en el efecto de la satisfacción y el efecto en el desempeño. El efecto en la satisfacción, basados en estudios previos, fue poder identificar que los subordinados aumentaron su nivel de satisfacción cuando los líderes les hicieron entrega de las recompensas contingentes; si las recompensas no eran contingentes no había satisfacción de los subordinados. La retroalimentación negativa no contingente, se correlaciona negativamente con la satisfacción de los subordinados, eso es, los subordinados trabajan con mayor eficacia a partir del placer de la obtención de recompensa y no desde el desafío de no obtener un castigo.

Según, Spector & Suttel (1957) y Bass (1990) en un estudio realizado, determinaron que los equipos que tuvieron liderazgo de reforzamiento contaron con un nivel de productividad mayor a los de la referencia; a su vez, se pudo determinar que los castigos pueden generar ansiedad en los subordinados lo que genera un ambiente hostil principalmente en las personas que tienen mayor motivación y con sobre carga y estrés laboral; la retroalimentación negativa que reciban puede ser tomada como un ataque personal lo que puede ser contraproducente para el desarrollo integral del equipo (Podsakoff et al., 1984) y (Bass, 1985).

El liderazgo transformacional aumenta los efectos del liderazgo transaccional ya que este añade a cualquier intercambio costo beneficio una transformación de las necesidades de los seguidores.

Bass (1985), concluye que los líderes transaccionales tienen como preferencia la utilización de la dirección por excepción por encima de la recompensa contingente, esto hace que se enfoquen

más en las debilidades de los subordinados con respecto a sus fortalezas lo que indirectamente lleva no ejecutar un liderazgo positivo.

2.4.6 Liderazgo Laissez Faire

Corresponde a aquellos líderes que evitan influenciar sobre sus subordinados, lo que contextualmente se puede definir como ausencia de liderazgo. Este tipo de líder no confía en sus propias aptitudes para dirigir a los subordinados.

Como resultado entonces se obtiene un sistema donde el líder deja la mayoría de la responsabilidad sobre sus empleados, no es claro en la comunicación de metas y de la metodología para obtenerlas y no ayuda al grupo en la ejecución de las actividades necesarias para la obtención de las metas de la organización (Bradford & Lippitt, 1945) y (Bass, 1990).

Normalmente este tipo de líderes no diferencian su rol con los roles de los subordinados y enfocan su tiempo en actividades propias de producción, correspondientes a los subalternos y no en la labores de supervisión que deberían desarrollar.

Este tipo de líder no acepta la responsabilidad y es relacionado negativamente con la productividad, la satisfacción y la cohesión grupal. Este tipo de líder solamente actúa frente al equipo cuando las implicaciones de su ausencia son bastante serias; también se considera el estilo de mayor pasividad del líder y menor efectividad y por último, es concebido como la ausencia de liderazgo, donde el líder evita tomar decisiones.

Los efectos que se han podido evidenciar de este tipo de liderazgo es que los subordinados tuvieron menos concentración, menos satisfacción del trabajo, (Lewin, Lippitt & White, 1939). La disminución de la satisfacción y de la concentración afecta directa y negativamente la resiliencia de los subordinados.

La improductividad que deja este tipo de liderazgo afecta negativamente el cumplimiento de los objetivos de la organización y hace que los subordinados sean propensos al abandono del trabajo, lo que se traduce en la disminución de resiliencia (Katz et al., 1951) y (Bass, 1990).

Adicional a lo anterior se atribuyen los siguientes efectos a este estilo de liderazgo: disminución de cohesión del equipo de trabajo, disminución en la motivación, generación de conflictos con el líder por insatisfacción de los subordinados (Pelz, 1956) y (Bass, 1990).

3. RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS

3.1 RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON LA RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS

En el documento se ha argumentado que el liderazgo transformacional pretende aumentar el sentido de propósito que los subordinados tienen para con la organización y con esto también aumentar la misma identificación del propósito de la organización con el cumplimiento de los objetivos propuestos. En el momento en que se identifica un propósito, que los actores están plenamente identificados con este y lo quieren alcanzar, entonces el grado de resiliencia de los subordinados aumenta, dado que como un ejercicio colectivo en la medida de que se presenten problemas o circunstancias tendrá mayor prioridad el sentido de propósito que se ha forjado en los subordinados y seguirán trabajando en pro del cumplimiento de los objetivos.

Nielsen et al.(2008) argumentan que el hecho de la creación de una meta y un propósito colectivo, se crea una cohesión grupal que afecta directa y positivamente a que los subordinados no abandonen una misión o una meta sin antes cumplirla con todo el equipo. Fallar en el cumplimiento de la misión no tiene que ver con una falla individual sino con una falla colectiva, por tanto se reduce el porcentaje de abandono en la acción y se aumenta el grado de resiliencia de los subordinados.

Este trabajo colectivo e identificación con un sentido de propósito aumenta los valores como la lealtad y la sinceridad dentro de los equipos de trabajo; al aumentar en la relaciones este par de valores entonces el resultado es que el equipo de trabajo adquiere mayor confianza, pero no solo en el equipo sino también mayor auto confianza dado que sienten que son parte de un equipo de acción, cada individuo denota la importancia de su participación en el equipo para el cumplimiento de objetivos y esto lleva a que la auto confianza de cada individuo también se

aumente. Como se ha destacado en el presente, el aumento de la auto confianza del individuo afecta directa y positivamente al nivel de resiliencia de los mismos.

Finalmente, es importante recordar que el líder transformacional pretender volverse un modelo a seguir por parte de los subordinados. Teniendo en cuenta lo anterior se deduce que si el líder es resiliente entonces el modelo que adoptarán los subordinados contiene un grado de resiliencia elevado; esto es, que los subordinados aumentarán su grado de resiliencia inconscientemente al nivel que muestra el líder tener.

Teniendo en cuenta lo anterior, tiene sentido pensar como estrategia organizacional la selección de líderes jerárquicos con un estilo de liderazgo transformacional, que dentro de sus cualidades se encuentre la resiliencia, definida como la capacidad de persistir en el cumplimiento de los objetivos ante las adversidades, a fin de que su influencia como líder de los subordinados genere el aumento en el grado de resiliencia de los mismos.

Al construir una cultura organizacional de líderes y subordinados con altos grados de resiliencia entonces la fortaleza en general de la empresa para ser persistente con buenos resultados ante las circunstancias será mejor, esto aumentará la perdurabilidad de la empresa y consigo el aumento en el porcentaje de cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.

En conclusión referente a la relación entre el liderazgo transformacional con la resiliencia de los subordinados se puede decir que la resiliencia del líder influye directa y positivamente a la resiliencia de los subordinados siendo entonces un beneficio para la organización contar con este tipo de liderazgo en su estructura organizacional.

3.2. RELACIÓN DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO CON LA RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS

Es importante recordar que el liderazgo carismático pretende elevar el autoestima de los subordinados, también pretende aumentar la fe, aumentar su grado de pertenencia, su auto constancia y su automejoramiento. A continuación se analizará como afecta cada uno de estos ítems en el nivel de resiliencia de un subordinado.

Si el líder carismático eleva la auto estima de los subordinados entonces se puede deducir que a una mayor autoestima, entonces es mayor el grado de resiliencia de los mismos dado que al aumentar la autoestima intrínsecamente se estará dando un aporte de aumento de fe y de auto confianza que ya se ha expuesto en este documento, teniendo una afectación directa y positiva en el aumento de los niveles de resiliencia de los subordinados.

Al aumentar el grado de pertenencia de los subordinados a la organización, indirectamente se estará aumentando la satisfacción a sus tareas y condiciones laborales. Al aumentar el nivel de satisfacción de los subordinados frente a su rol en el trabajo se afectará directa y positivamente el grado de retención de los mismos y se evitarán deserciones innecesarias. Cuando se aumenta el nivel de retención de empleados en la organización enfocados en su trabajo, aumenta el grado de resiliencia dado que incluso bajo circunstancias que no sean agradables, el irse de la organización no es una opción para ellos por su alto grado de pertenencia.

La generación de auto mejoramiento de los subordinados por medio del liderazgo del directivo es una muy buena estrategia a la resolución de problemas dado que se activa la mente creativa para optar por nuevas soluciones, nuevos caminos para la obtención de objetivos y cuando hay este tipo de escenarios de diferentes vías aumenta su fe y su auto mejoramiento, también su nivel de resiliencia.

Este tipo de liderazgo también fomenta la auto constancia, obteniendo entonces subordinados que emplean auto mejoramiento y acción integral constante a las estrategias; entonces la posibilidad de retención aumenta, por tanto el nivel de resiliencia de los subordinados aumenta.

Anteriormente ya hemos expuesto como el aumento en el grado de pertenencia de los subordinados a la organización y sus objetivos afectan directa y positivamente al grado de resiliencia de los subordinados; en este tipo de liderazgo también se obtiene un aumento en el grado de pertenencia con la organización y con sus objetivos obteniendo entonces esta importante fortaleza.

Todo lo anterior sumado: la auto confianza, el auto mejoramiento, el aumento del grado de pertenencia de los subordinados para con la organización y sus objetivos, la auto constancia, la activación de la mente creativa, entre otras, genera que se obtenga una nueva cultura

organizacional que sin lugar a dudas cuenta con la característica de tener altos niveles de resiliencia por parte de los subordinados.

Aumentar el nivel de resiliencia de los subordinados y junto con el trabajo en equipo afecta directa y positivamente al cumplimiento de los propósitos y objetivos de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante concluir que tener dentro del recurso humano líderes carismáticos con altos grados de resiliencia es un recurso valioso para la organización dado que influyen positivamente en la resiliencia y en el trabajo en equipo de los empleados, obteniendo entonces una cultura organizacional centrada en el cumplimiento de los objetivos organizacionales que sin lugar a dudas es un beneficio para la empresa.

3.3 RELACIÓN ENTRE LA ESTIMULACIÓN INTELECTUAL Y LA RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS

En el presente documento se expuso acerca de la capacidad de este estilo de liderazgo para aumentar la creatividad de los subordinados y aumentar su nivel de independencia. Al aumentar la creatividad del subordinado, como se ha expuesto anteriormente, esto activa la mente creativa obteniendo la posibilidad de nuevos caminos para el cumplimiento de lo propuesto, nuevas soluciones a las circunstancias que se generen y con esto indirectamente se aumenta el nivel de resiliencia de los subordinados por que aumentan su auto confianza.

Otro de los puntos de vista de este tipo de liderazgo estimulación intelectual, con respecto a los niveles de resiliencia de los subordinados se puede explicar de la siguiente manera: Al mantener la percepción para el subordinado de que el líder cuenta con mayor capacidad intelectual que el mismo subordinado entonces hay un aumento en el grado de confianza que hay entre el subordinado y el líder. Al aumentar este grado de confianza que el subordinado tiene para con el líder entonces, esto supone escenarios en donde el subordinado ni siquiera objeta cualquier decisión del líder y simplemente las ejecuta, a su vez esto trae al patrón del subordinado un pensamiento de que si el líder es más inteligente que el subordinado y dio una orden, entonces debe saber lo que está haciendo e indirectamente el subordinado, aunque no le vea sentido a lo que hace, continua haciéndolo por su grado de confianza en la inteligencia del líder y esto

aumenta indirectamente el grado de resiliencia del mismo subordinado. El mismo escenario se puede presentar para situaciones difíciles o resolución de problemas, donde el subordinado confía plenamente en la inteligencia del líder y simplemente continúa haciendo lo que le han ordenado hasta que se solucione la situación.

Lo anterior da como resultado subordinados que son fácilmente moldeables para la obtención de los objetivos de la organización y esto deduce el beneficio para la empresa de este tipo de liderazgo y su relación con el grado de resiliencia de los subordinados. Este tipo de situación también disminuye cualquier grado de tensión entre el líder y los subordinados independientemente de las circunstancias lo que disminuye cualquier ambiente hostil que se pueda presentar y mejora el clima laboral. Al mejorar el clima laboral de la organización se aumenta el nivel de satisfacción de los subordinados y con esto, como se ha dicho ya en el presente documento, el grado de retención que a su vez afecta positiva y directamente el grado de resiliencia de los subordinados.

Otra de las características que se expuso de la estimulación intelectual tiene que ver con la elaboración de planeaciones de largo plazo para el cumplimiento de los objetivos de la organización; el hacer planeaciones ajustadas a la realidad y a largo plazo genera sentido de propósito para los subordinados como parte de una misión de la organización. Como ya se dijo anteriormente el aumento en el sentido de propósito de los subordinados como parte de la organización aumenta su auto estima y auto confianza lo que afecta directa y positivamente la resiliencia de los subordinados.

En ambientes de mayor hostilidad la estimulación intelectual puede ser utilizada como una herramienta que aumente la resiliencia de los subordinados de forma que no abandonen la misión común de la empresa sino que continúen adelante desarrollando su rol.

Las organizaciones permanentemente se encuentran vulnerables a ambientes hostiles que pueden ser de origen externo o interno. De origen externo se encuentran las variabilidades del mercado, la falta de ventas, la falla de proveedores o el ambiente de estrés que se puede presentar por la exposición de la organización a la revisión o a la auditoría de un tercero; estos ambientes que generan hostilidad pueden ser manejados eficientemente por el líder que ejecuta el estilo de liderazgo de estimulación intelectual. Lo anterior dado que los subordinados ante dichas

situaciones hostiles depositan su confianza en el líder, el cual por su mayor conocimiento, tendrá las capacidades suficientes para responder ante las situaciones y encontrar soluciones ante las cosas que ameriten ser gestionadas.

De la misma forma también se pueden presentar circunstancias que generan ambientes hostiles en la organización de origen interno a la misma. Esto se presenta por ejemplo cuando hay cualquier tipo de murmuración negativa, el duelo por la pérdida de un compañero de trabajo u otras situaciones que no tienen nada que ver con factores externos pero pueden causar fallas en la operación de la empresa a nivel interno. El liderazgo por estimulación intelectual denota una gran capacidad de sobre ponerse como un tipo de liderazgo que es respetado por ejercer autoridad sobre los subordinados y por lo anterior es un tipo de liderazgo que responde muy bien ante este tipo de circunstancias internas que pueden afectar directamente la operación de la organización.

3.4 RELACIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL Y LA RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS

El tipo de liderazgo de consideración individual tiene como característica el mantener debidamente informados a todos los miembros de la organización; lo anterior hace denotar que todos los miembros de la empresa son importantes para el cumplimiento de los objetivos, y este sentido de importancia que se deja ver a los subordinados aumenta su auto confianza. A su vez, la auto confianza que crece en los subordinados hace que también crezca su grado de resiliencia.

Una de las metodologías que se expuso en el presente documento para el tipo de liderazgo de consideración individual fue el uso de la delegación, entendida como hacer responsable a cada uno de los subordinados para su propio desarrollo. Esto denota que para que haya una correcta ejecución de la delegación de responsabilidades estrictamente se deberá elevar el grado de auto confianza de los subordinados debido a que si no se hace pueden correr riesgos los objetivos de la empresa. El ejercicio de elevar el grado de auto confianza de los subordinados para poder obtener personas comprometidas con su desarrollo genera directamente que el grado de resiliencia de los mismos subordinados aumente.

Por otro lado, también se expuso como metodología del presente tipo de liderazgo el “*Mentoring*”, el cual eleva la relación personal entre el líder y el subordinado por que supone un crecimiento y desarrollo para el cumplimiento de objetivos comunes de la organización. En este caso se denota que se establezca una relación que contiene mayor lealtad del subordinado hacia el líder y esto aumenta directamente la resiliencia por que se crea un equipo de trabajo que independiente a las circunstancias permanece junto para el cumplimiento de los objetivos. Adicional a lo anterior la generación de una relación personal aumenta el grado de satisfacción de los subordinados lo que aumenta también directamente la retención de los mismos dentro del rol que ejecutan dentro de la organización y a su vez todo lo anterior aumenta directamente la resiliencia de los subordinados.

Hoy en día las organizaciones conocen acerca de la importancia de este tipo de liderazgo para el desarrollo de una buena cultura organizacional. Algunas personas, subordinados, por su personalidad, tienen preferencia en desarrollarse de forma introvertida y no extrovertida. Esto quiere decir que para el desarrollo de sus habilidades y su potencial que puede poner en servicio a la organización, se facilita de mayor forma hacerlo en un ambiente privado y seguro que no implique exponerse ante varias personas sino que sea un proceso más personalizado.

Teniendo en cuenta lo anterior el “*Mentoring*” que expone el presente estilo de liderazgo es una estrategia correcta y acertada para desarrollar este tipo de subordinados que son introvertidos y prefieren procesos personalizados de desarrollo en vez de procesos en equipo.

Diferentes empresas ya cuentan con direcciones y departamentos que se enfocan en el bienestar de los empleados, dentro de las actividades que prestan estas dependencias se presenta la asesoría a subordinados por parte de líderes y psicólogos que ayuden en el proceso de desarrollar el potencial de los subordinados, todo en miras de ayudar a alcanzar también los objetivos de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede concluir que la estimulación intelectual se posiciona entonces como un tipo de liderazgo necesario de instaurar en las organizaciones a fin de tener el alcance de desarrollo de los subordinados que son mayormente introvertidos. El desarrollo de todo tipo de subordinados de la organización y su grado de resiliencia tendrá un impacto positivo y directo sobre el cumplimiento de los objetivos de la organización.

3.5 RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL Y LA RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS

La motivación inspiracional se caracteriza debido a que en momentos de crisis permite que tanto el directivo como los subordinados se encuentren en un ambiente de confianza y compromiso, esto aumenta el grado de resiliencia de los subordinados dado que parte del enfoque de este liderazgo está sustentado en la utilización cuando se está atravesando por momentos de crisis.

Adicional a lo anterior también caracteriza a este tipo de liderazgo que surgen soluciones creativas a las circunstancias dado que se promueve mayor autonomía de los subordinados, esto hace que el grado de auto confianza de los subordinados y con esto, como se ha expuesto anteriormente, se aumente el grado de resiliencia de los mismos.

Dado que se genera un grado de autonomía del subordinado también se establece una percepción de un sentido de importancia de las decisiones para el cumplimiento de los objetivos de la organización, el aumento de este tipo de percepción aumenta el grado de satisfacción del subordinado ante su rol en el trabajo y con esto aumenta su grado de resiliencia.

El aumento del cumplimiento de los objetivos comunes propuestos aumenta directamente el grado de resiliencia de los subordinados dado que se mantienen motivados y la mente está enfocada en el cumplimiento obteniendo enfoques que no se dejan influenciar por situaciones negativas.

El efecto *Pígalión* que se expuso en el presente documento también influye directa y positivamente en el aumento de la resiliencia de los subordinados dado que aumenta su auto confianza con las edificaciones que hace el líder por el trabajo que espera del subordinado.

La motivación inspiracional también es frecuentemente utilizada en organizaciones, o dependencias de las mismas, cuya labor es plenamente comercial. La generación de auto confianza, de energía retadora y positiva hace que los subordinados que ejecutan cargos comerciales se blinden ante situaciones de rechazo y aún cuando se presenten dichas

circunstancias podrán atravesarlas y continuar trabajando hasta cumplir sus objetivos; esto es, aumentar la resiliencia de los subordinados a partir de la motivación inspiracional.

Se trabaja en inspirar entusiasmo; confianza y auto confianza lo que aumenta el nivel de resiliencia de los subordinados y finalmente se trabaja en reconocer el buen desempeño y el cumplimiento de los objetivos a fin de tener el envisionamiento de los mismos. El envisionamiento de los subordinados genera que haya un sentido de propósito y aumenta el grado de retención dentro del rol, lo que también aumenta su grado de resiliencia.

Diferentes empresas han identificado la importancia del tipo de liderazgo de motivación inspiracional sobre el desarrollo y crecimiento de sus subordinados y con esto el aumento del grado de resiliencia de los mismos, sobre todo en sus equipos comerciales. Dado lo anterior, se pueden identificar numerosas empresas que motivan a sus subordinados con la participación en talleres y seminarios de motivación y crecimiento personal; seminarios de auto ayuda, procesos de motivación individualizados y en grupo que conllevan al aumento en el desarrollo del subordinado y el aumento en su grado de resiliencia.

Se concluye entonces que la motivación inspiracional aumenta la auto confianza de los subordinados aumentando su nivel de resiliencia, mayor determinación, sentido de pertenencia y pasión por la misión a cumplir de forma colectiva (Butterfield & Powell, 1985).

3.6 RELACIÓN DEL TIPO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL O DE REFORZAMIENTO CONTINGENTE CON EL NIVEL DE RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS

Con respecto al modelo de recompensa contingente se identificó que los subordinados aumentan su grado de satisfacción aumentando su auto confianza, se mejora el clima laboral y adicionalmente se obtiene mayor retención de los subordinados en su rol de trabajo; todo lo anterior afecta directa y positivamente la resiliencia de los subordinados por este tipo de liderazgo.

No obstante cuando se lidera bajo el modelo de retroalimentación negativa no contingente, se obtiene que el grado de satisfacción de los subordinados disminuye, por tanto el clima laboral se puede afectar negativamente y con esto la resiliencia de los subordinados bajo el rol que desempeñan en la organización puede disminuir.

Los subordinados trabajan con mayor eficacia y elevan sus niveles de resiliencia a partir del placer de la obtención de la recompensa y no desde el desafío de no obtener un castigo, lo que por el contrario disminuye su nivel de resiliencia.

Como se menciona en el desarrollo del presente trabajo, Bass (1985) concluye que los líderes transaccionales tienen como preferencia la utilización de la dirección por excepción por encima de la recompensa contingente, esto hace que se enfoquen más en las debilidades de los subordinados con respecto a sus fortalezas lo que indirectamente lleva a no ejecutar un liderazgo positivo.

Teniendo en cuenta lo anterior y partiendo del hecho de hacer un análisis para compañías reales, se puede identificar que el tipo de líderes transaccionales que usen como preferencia la dirección por excepción afectarán negativamente la resiliencia de los subordinados; este escenario se presenta en la actualidad con numerosas compañías y roles de trabajo donde no se garantiza la retención, ni un buen clima laboral, y por ende no se puede obtener el aumento de resiliencia de los subordinados dado que se actúa bajo el modelo de dirección por excepción.

Como conclusión importante ante el estudio de la relación entre el tipo de liderazgo transaccional y el grado de resiliencia de los subordinados se puede decir que las empresas deben tener consciencia de que el recurso humano de las organizaciones es motivado a desarrollarse, trabajar con un mejor clima y aumentar su grado de resiliencia a partir de la obtención de recompensas por objetivos cumplidos y no por la amenaza de obtener castigos ante objetivos no cumplidos.

Teniendo en cuenta lo anterior, en las organizaciones se debe fomentar la creación de programas de incentivos de recompensas por objetivos cumplidos para instaurar una cultura de cumplimiento positivo de objetivos, un buen clima laboral y a partir de la ejecución de un tipo de liderazgo transaccional poder aumentar el grado de resiliencia de los subordinados que afectará positiva y directamente el cumplimiento de los objetivos macro de la organización.

Por otro lado las empresas deben disminuir o eliminar los programas de castigo contingente, el cual amenaza a los subordinados a un castigo por el no cumplimiento de los objetivos. Este tipo de esquemas de liderazgo genera un ambiente laboral tenso, con esto se pierde la motivación de los subordinados, el grado de resiliencia de los mismos es directamente proporcional a la motivación que tengan; teniendo en cuenta lo anterior si disminuye la motivación de los subordinados entonces el grado de resiliencia de los mismos también va a disminuir.

3.7 RELACIÓN ENTRE LA AUSENCIA DE LIDERAZGO Y LA RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS

Con respecto a este tipo de “liderazgo” que se define como ausencia de liderazgo se puede analizar que corresponde a “líderes” que evitan influencia sobre sus subordinados. Teniendo en cuenta lo anterior, no cobra sentido alguno que haya algún tipo de afectación del líder sobre la resiliencia de los subordinados. Simplemente, se parte del hecho que si no hay influencia del líder sobre el subordinado tampoco puede haber relación con la resiliencia de uno sobre el otro.

No obstante, como se expuso en el presente trabajo, este tipo de líder se relaciona negativamente con la productividad, satisfacción y cohesión grupal, por tanto se puede concluir que indirectamente, aunque no hay una influencia directa sobre los subordinados, el solo hecho de afectar negativamente la satisfacción de los subordinados sobre su rol de trabajo y afectar negativamente la cohesión en los equipos de trabajo entonces disminuirá la resiliencia de los mismos en la obtención de objetivos comunes en pro de la organización.

La disminución de la satisfacción y de la concentración afecta directa y negativamente la resiliencia de los subordinados (Lewin et al., 1939).

4. CONCLUSIONES

- Como primera conclusión se obtiene que el nivel de resiliencia de los directivos se relaciona directamente con el nivel de resiliencia de los subordinados por medio de la forma como ellos perciben el estilo de liderazgo de su directivo.
- Para un análisis externo de las compañías se puede concluir que el nivel de resiliencia de los subordinados se puede predecir a partir de los estilos de liderazgo de los directivos que los influncian.
- Teniendo en cuenta los ambientes cambiantes y estresantes que hoy en día se presentan en las organizaciones, se puede concluir que es importante desarrollar el nivel de resiliencia de los subordinados por medio de la influencia que los líderes ejercen sobre ellos, lo que permitirá afrontar dichos ambientes cambiantes y de crisis.
- Se puede concluir del presente estudio que los subordinados que se encuentren bajo influencia de un líder transformacional en general aumentaran sus niveles de resiliencia.
- En cuanto a la influencia en el nivel de liderazgo de los subordinados por parte de los líderes transaccionales se puede concluir que cuando usan como método de influencia la recompensa contingente esto aumenta el nivel de resiliencia de los subordinados; no obstante también se concluye que cuando el líder utiliza como método de influencia la Dirección por excepción el nivel de resiliencia de los subordinados disminuye.
- Finalmente se concluye que la ausencia de liderazgo afecta directa y negativamente el nivel de resiliencia de los subordinados.

5. RECOMENDACIONES

- El presente documento expone diferentes bases teóricas, análisis y conclusiones obtenidas a partir de la recopilación de información de diferentes estudios. No obstante se recomienda poder hacer estudios que cuenten con mayor grado de practicidad y trabajo en campo que permitan obtener resultados de estudios practicados que sustenten u objeten las conclusiones del presente documento. Al realizar estudios prácticos de campo tendrán que ser analizados estadísticamente de modo que las conclusiones sean científicamente aceptadas y poder tener un sustento teórico y práctico de las conclusiones del presente documento.
- El presente documento tendrá sentido práctico cuando sea adoptado por diferentes organizaciones Colombianas, dado las conclusiones del presente, se recomienda que toda organización Colombiana debería hacer un estudio del tipo de liderazgo que actualmente están ejerciendo sus directivos a sus subordinados y con esto poder hacer un diagnóstico y tomas de acción referentes al mejoramiento del tipo de liderazgo que se está ejerciendo sobre los subordinados. Esto afectará positivamente al desarrollo de las organizaciones Colombianas para crear culturas organizacionales más fuertes y empresas que perduren en el tiempo.
- A fin de continuar con el estudio teórico de la relación entre los diferentes tipos de liderazgo que se presentan en las organizaciones con respecto al grado de resiliencia de los subordinados, se recomienda que para próximos estudios se limite específicamente a algún tipo de organización a fin de poder hacer análisis futuros de relaciones y diferencias entre diferentes compañías de diferentes sectores de mercado, diferentes actividades, diferentes tipos de líderes, diferentes tipos de subordinados, en el grado de resiliencia de los mismos y con esto en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, teniendo en cuenta su perdurabilidad en el tiempo y su poder de crecimiento.
- A nivel general se recomienda a las organizaciones colombianas que sea de preferencia la contratación de líderes transformacionales en sus organizaciones por encima de líderes transaccionales. En caso de presentarse líderes transaccionales en las organizaciones es recomendable eliminar todo programa de castigo contingente y reemplazarlo por

programas que incentiven con reconocimientos el cumplimiento de objetivos. Finalmente es importante recomendar la no contratación bajo ninguna circunstancia de algún directivo que se identifique con el tipo de liderazgo “Ausencia de Liderazgo”, pues el grado de influencia que este tipo de líder puede generar para la organización será mayormente destructivo para los objetivos de la organización.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avey, J., & Luthans, F. y. Yourself, C. M. (2010). *The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. Journal of Management* , 430-452.
- Baltes, P., Gluck, J., & Kunzmann, U. (2002). Wisdom: Its structure and function in regulation successful life span development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 372-350). New York, NY: Oxford University Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership*. New York Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: *Learning to share the vision. Organizational Dynamics*, 19-31.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1999). *Training full range leadership: a resource guide for training with the MLQ*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bernal, J. L. (2000). *Liderar El Cambio: El Liderazgo Transformacional*. Anuario de Educación 2001 del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza. Zaragoza.
- Blanchard, K., & Johnson, S. (1982). *The one minute manager*. New York: William.
- Bradford, L. P., & Lippitt, R. (1945). *Building a democratic work group. Personnel*, 22(3), 142-148.
- Brown, W., Birnstihl, E. & Wheeler D. (1996). Leading without authority: an examination of the impact of transformational leadership cooperative extension work groups and teams. *Journal of Extension*; 34,(5).
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organizational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(8), 5581-5599.
- Butterfield, D. A., & Powell, G. N. (1985) *Leadership in the public sector: Presidential candidates as chief executive officers. Paper, Academy of Management*, San Diego, CA.
- Colvin, R. (1999). *Transformational leadership: a prescription for contemporary organizations. Christopher Newport University, USA*.

- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- Curry, L. A., Snyder, C. R., Cook, D. I., Ruby, B. C., & Rehm, M. (1997). The role of hope in student-athlete academic and sport achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, (73), 1257-1267.
- Taylor, J. (2000). Nurse executive transformational leadership found in participative organizations. *Journal of Nursing Administration*, 30 (5), 241-250.
- Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, (86), 1270-1279.
- Frederickson, B. L. (2002). Positive Emotions. In C.R. Snyder, & S. J. López (Eds.), *Handbook of positive psychology*. (120 – 134). New York: Oxford.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, (11), 2-14.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- House, R. J. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business* .
- Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., & Floor, L. G. (1951). Productivity, supervision and morale among railroad workers. *Institute for Social Research*, University of Michigan. Ann Arbor, MI.
- Kerfoot, K. (2005). Building confident organizations by filling buckets, building infrastructures, and shining the flashlight, *Dermatology Nursing*, 17(2), 154-156.
- Kwon, P. (2000). Hope and dysphoria: The moderating role of defense mechanisms. *Journal of Personality*, 68: 199-223.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). The potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organization Studies*, (13), 44-61.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, (10), 271–301.

- Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, (1) 304-322.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, (23), 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1): 57-72.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, (33) 143-160.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, (1), 247-269.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Avolio, B. J. (2007). The impact of psychological capital interventions on performance outcomes. *Working paper*, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, (40), 8-13.
- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). *Resilience in development*. In C. R.
- McCullough, M. & Witvliet (2002). The psychology of forgiveness. In & S. . In C. R. Snyder, *Handbook of positive psychology* (pp. 446-458). New York: Oxford University Press.
- Myers, D. G. (2000). The funds, friends and faith of happy people. *American Psychologist*, 51 (1), 56-67
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. (2008). The effects of transformational leadership on followers perceived work characteristics and psychological well-being: a longitudinal study. *Work & Stress*, 22 (1), 16-32.
- Norman, S., Avey, J., Nimnicht, J. & Pigeon, N. (2010). The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 17 (4), 380-391.

- Onwuegbuzie, A. J., & Snyder, C. R. (2000). Relations between hope and graduate students' coping strategies for studying and examination taking. *Psychological Reports*, (86), 803-806.
- Pargament, K. & Mahoney (2002). Spirituality: Discovering and conserving the sacred. In & S. In C.R. Snyder, *Handbook of positive psychology* (pp. 646-659). New York: Oxford University Press.
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, (29), 68-82.
- Pelz, D. C. (1956). Some social factors related to performance in research organization. *Administrative Science Quarterly*, 1 (3), 310-325.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, (24), 26-31.
- Podsakoff, P., Todor, W., Grover, R., & Huber, V., (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, (1), 21-63.
- Pulley, M, P., & Wakefield, M. (2001). Building resiliency, how to thrive in times of change. *Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership*.
- Quinn, R. E., & Hall, R.H. (1983). Environments, organizations, and policymakers: Toward an integrative framework. In R.H Hall & R. E. Quinn (Eds.), *Organizational theory and public policy*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Range, L., & Pentin, S. (1994). *Hope, hopelessness and suicidality in college students. Psychological Reports*, (75), 456-458.
- Rivera, H. A. (2012). Perdurabilidad empresarial: Concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28 (47), 103-113.
- Seligman, M. (2003). Foreword: The past and future of positive psychology. In C. L. M. Keyes, & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well lived* (pp. 11-20). Washington DC: American Psychological Association.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist* , (55), 5-14.
- Scioli, A., Chamberlin, C., Samor, C. M., LaPointe, A. B., Campbell, T. L., MacLeod, A. R., & McLennon, J. A. (1997). A prospective study of hope, optimism, and health. *Psychological Reports*, (81), 723-733.
- Snyder, C. R. (1995a). Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling and Development* , (73), 355-360.

- Snyder, C. R. (1995b). Managing for high hope. *R & D Innovator* , 4(6), 6-7.
- Snyder, C. R. (2000). Teaching the hope recipe: Setting goals, finding pathways to those goals, and getting motivated. *National Educational Service* , 46-50.
- Snyder, C. R. (2002). Handbook of positive psychology. New York: Oxford University Press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry* , (13), 249-276.
- Sparks, J., & Schenk, J. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: an investigation of the effects of higher-orders motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, (22), 849-869.
- Spector, P., & Suttell, B. J. (1957). An experimental comparison of the effectiveness of three patterns of leadership behavior. American Institute for Research. Washington, D.C.
- Stajkovic, A.D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work related performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin* , (124), 240 - 261.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998b). *Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches*. *Organizational Dynamics*, 26: 62-74.
- Stoltz, P. G. (2004). Building resilience for uncertain times. *Leader to Leader*, (31), 16-20.
- Toor, S. R. & Ofori, G. (2010). Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations. *Journal of Construction Engineering y Management*, 136(3), 341-352.
- Veninga, R. L. (2000). Managing hope in the workplace: Five simple strategies can help transform organizations. *Health Progress*, (81), 22-24.
- Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J. & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Wandeler, C. A. & Bundick, M. J. (2011). Hope and self-determination of young adults in the workplace. *The Journal of Positive Psychology* ,6(5),341-354.doi:10.1080/17439760.2011.584547
- Wilson, S. M., & Ferch, S. R (2005). Enhancing resilience in the workplace through the practice of caring relationships. *Organization Development Journal*, 23(4), 45-60.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2006). Time for positivity in the Middle East: Developing hopeful Egyptian organizational leaders. In W. Mobley & E. Weldon (eds.), *Advances in global leadership*, vol. 4:283-297. Oxford, UK: Elsevier Science/JAI.

Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The Impact of hope, optimism and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 321-349.

Yukl, G (1981). *Leadership in organizations*. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Ha